



**El modelo de Tienda Perfecta de Nestlé como ejemplo para mejorar los ingresos de MILO Galletas en las tiendas de barrio de Bogotá y el posicionamiento de la marca en la mente del comprador**

**Juan Esteban Mariño Marulanda**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA–  
Administración de Empresas  
Bogotá  
2014**



**El modelo de Tienda Perfecta de Nestlé como ejemplo para mejorar los ingresos de MILO Galletas en las tiendas de barrio de Bogotá y el posicionamiento de la marca en la mente del comprador**

**Juan Esteban Mariño Marulanda**

**Director:**

**Sandra Rodríguez Arenas**  
**Marketing Activator en Nestlé de Colombia S.A**  
**Unidad de Confitería**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA–**  
**Administración de Empresas**  
**Bogotá**  
**2014**

## CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. LA SITUACIÓN DE MILO GALLETAS EN EL CANAL TRADICIONAL.....	8
2.1 El Shopper de MILO.....	8
2.1.1 La esencia de Milo	
2.1.2 El valor percibido de Milo galletas	
2.1.3 Las preferencias del Shopper y el consumidor	
2.1.4 El perfil del comprador	
2.1.5 La 'Big Idea'	
2.1.6 Las Misiones del Shopper	
2.2 El canal Tradicional.....	13
2.2.1 ¿Qué es?	
2.2.2 El peso de las tiendas de Barrio en Colombia	
2.2.3. El peso de las tiendas de Barrio de Bogotá	
2.2.4 La importancia de Milo en las tiendas bogotanas	
2.3 El problema con Milo galletas.....	15
2.3.1 Panorama general	
2.3.2 El aumento de precio de Milo Sándwich	
2.3.3 El año 2013: La intensidad competitiva	
2.3.4 Indicadores de posicionamiento de Nestlé y la competencia frente al 2013	
2.3.5 Complicaciones con el Top of Mind de la marca Milo Galletas en Colombia	
2.3.6 Situación <i>Funnel</i> madres y <i>Funnel</i> niños	
2.3.7 Situación por referencia de Milo Galletas	
2.4 Galletas Milo: Un producto de Impulso .....	22
2.4.1 La indulgencia como detonante del impulso	
2.4.2 La relevancia del canal Tradicional en cuanto a productos de impulso	
2.4.3 Ventas de productos de impulso de Nestlé en el canal Tradicional	
2.4.4 La importancia de los niños en la decisión de compra del Shopper	
2.4.5 Oportunidad para orientar una comunicación hacia las loncheras	
2.5 La importancia de la marca MILO ® y la comunicación.....	26
2.5.1 La importancia de la comunicación para generar presencia de marca	
2.5.2 La importancia de la marca y el sabor al momento de tomar la decisión de compra en los PDV de Bogotá	
2.5.3 La comunicación como medio para reducir el temor del Shopper frente a la obesidad	
2.5.4 ¿Por qué comunicar en la tienda?	

#### 2.5.5 ¿Dónde radica la importancia de las activaciones BTL?

### 3. EL PANORAMA ESPERADO PARA MILO GALLETAS

3.1 La Tienda Perfecta .....	30
3.1.1 El plan de ejecución de Nestlé hacia la tienda perfecta	
3.1.2 El modelo AVA y su importancia (qué es, cómo afecta a un producto indulgente, por qué es una solución)	
3.2 La Disponibilidad.....	32
3.2.1 En qué consiste	
3.2.2 La importancia del alcance y de estar disponible	
3.2.3 Desempeño actual de Milo Galletas en términos de disponibilidad	
3.2.4 Posibles alternativas para aumentar el promedio de impactos	
3.2.5 Desempeño de Milo Galletas- Impactos (GFK)	
3.2.6 Desempeño Milo Galletas - Distribución Numérica (Nielsen)	
3.2.7 Los Agotados	
3.2.8 Escenarios hipotéticos: La Variación en ventas y participación de mercado con mejoras en la Distribución Numérica y nivel de Agotados	
3.3 La Visibilidad.....	42
3.3.1 La imagen de la tienda	
3.3.2 La importancia de estar visible dentro de la tienda	
3.3.3 La relevancia del check-out y la ubicación	
3.3.4 El poder de la visibilidad tras el aumento en la sensibilidad de precios del comprador	
3.3.5 Amenaza por problema del espacio dentro de la tienda para exhibición propia	
3.3.6 El material POP como principal motivador de compra	
3.3.7 Cómo debe darse la comunicación	
3.3.8 Cómo debe ser la comunicación de los exhibidores	
3.3.9 El 'Drop Size'	
3.4 La Accesibilidad.....	48
3.4.1 Qué es la Accesibilidad	
3.4.2 Entendimiento del desempeño por referencia según las ventas	
3.4.3 El problema del precio con Milo Galletas	
3.4.4 Estrategia para mejorar las ventas modificando formato y precio	
3.5 Otras soluciones para mejorar la ejecución en los Puntos de Venta.....	52
3.5.1 Soluciones adicionales al material POP	
3.5.2 Sugerencias a la Fuerza de Ventas	

<b>4. CONCLUSIONES.....</b>	<b>53</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>56</b>

## Índice de gráficos

<b>Gráfico 1:</b> Valor percibido de Milo® Galletas.....	<b>10</b>
<b>Gráfico 2:</b> Preferencias del Consumidor de Milo® Galletas.....	<b>11</b>
<b>Gráfico 3:</b> Ventas período JJ Milo ® Galletas Colombia.....	<b>14</b>
<b>Gráfico 4:</b> Impactos Milo ® Galletas Colombia y Bogotá.....	<b>14</b>
<b>Gráfico 5:</b> Ventas Milo ® Galletas canal Tradicional Colombia y Bogotá.....	<b>15</b>
<b>Gráfico 6:</b> Venta Sell-in & Sell-out - Milo ® Galletas canal Tradicional Colombia.....	<b>15</b>
<b>Gráfico 7:</b> Venta, Share, Distribución, %Agotados Milo ® Galletas en canal Tradicional Bogotá vs competidores.....	<b>17</b>
<b>Gráfico 8:</b> Desempeño Milo ® Galletas por SKU en canal Tradicional Bogotá.....	<b>18</b>
<b>Gráfico 9:</b> Resultados Milo ® Anillos y Milo ® Sándwich en Funnel de marca Colombia.....	<b>19</b>
<b>Gráfico 10:</b> Resultados Milo ® galletas en Funnel de marca Colombia vs Bogotá.....	<b>20</b>
<b>Gráfico 11:</b> Resultados Milo ® galletas en Funnel de marca Comprador vs Consumidor.....	<b>21</b>
<b>Gráfico 12:</b> Funnel de marca de Milo ® Anillos y Milo ® Sándwich en el comprador y consumidor.....	<b>22</b>
<b>Gráfico 13:</b> Influencia del consumidor en el comprador.....	<b>25</b>
<b>Gráfico 14:</b> Afinidad Milo ® Galletas con Milo ® modificador de leche.....	<b>26</b>
<b>Gráfico 15:</b> Fortaleza del <i>Top of Mind</i> Milo ® Galletas.....	<b>27</b>
<b>Gráfico 16:</b> Árbol de decisión de compra de Milo ® Galletas.....	<b>28</b>
<b>Gráfico 17:</b> Impactos Milo ® Galletas vs Total Nestlé en Bogotá y Colombia.....	<b>33</b>
<b>Gráfico 18:</b> Impactos Milo ® Anillos y Milo ® Sándwich en canal Tradicional en Bogotá y Colombia.....	<b>35</b>

<b>Gráfico 19:</b> Distribución Numérica Milo ® Galletas en canal Tradicional Bogotá.....	36
<b>Gráfico 20:</b> %Agotados Milo ® Galletas en canal Tradicional Bogotá.....	37
<b>Gráfico 21:</b> Cuadro para formulación Escenarios: Desempeño Milo ® Galletas vs Festival en tiendas de Bogotá (Venta, %Agotados, Distribución).....	39
<b>Gráfico 22: ESCENARIO 1:</b> Crecimiento esperado de Nestlé S.A a niveles de Distribución Numérica de Noel S.A .....	40
<b>Gráfico 23: ESCENARIO 2:</b> Crecimiento esperado de Nestlé S.A a niveles de Agotados de Noel S.A .....	41
<b>Gráfico 24:</b> Ventas por SKU Milo ® Anillos y Milo ® Sándwich en las tiendas de Colombia y Bogotá.....	49
<b>Gráfico 25:</b> Índice de precios Milo ® Anillos y Milo ® Sándwich vs Festival.....	51

## 1. INTRODUCCIÓN

Nestlé, compañía líder en la producción y comercialización de alimentos y bebidas a nivel global, cuenta con MILO® entre sus marcas principales. Esta gran marca, que cumple 70 años en Colombia desde su lanzamiento como modificador de bebida láctea, también ha sido comercializada por la rama de confitería de Nestlé de Colombia S.A desde hace pocos años con Milo Galletas®, producto con el único sabor de Milo, que cuenta además con ingredientes nutritivos como la malta y la cocoa. De esta manera, la intención de Nestlé en Colombia con Milo Galletas ha sido la de contar dentro de su portafolio con un producto de rico sabor y fuente de energía, apalancado en el amplio reconocimiento que tiene la marca MILO®.

Sin embargo, y a pesar de las fortalezas con que cuenta Milo Galletas, desde el año 2013 las ventas directas del segmento de galletas dulces de Nestlé en Colombia han venido decreciendo. Si bien esta caída ha respondido a un bajo desempeño en los distintos canales de venta y en las regiones del país, es importante resaltar el aporte negativo que ha tenido el canal de tiendas de barrio. Mientras que la venta efectiva Nestlé a los distribuidores de tiendas ha decrecido un 30% con galletas dulces frente al período Ene-Ago 2013, la venta de las tiendas de barrio al consumidor final han alcanzado una caída del 15%. Cabe resaltar que el impacto que tiene la caída del segmento de dulces de un año a otro se le atribuye en gran medida al canal de tiendas, pues es donde se efectúa la mayor venta de galletería dulce a consumidor (77%). Entonces, una pérdida de participación de mercado como consecuencia a estos resultados le ha permitido a los principales competidores del segmento (Noel y Mondelez) repuntar en varios indicadores de desempeño como los niveles de distribución numérica y de participación de mercado. Es de anotar que los efectos del declive en galletas dulces han ido generado múltiples trabas para mejorar el posicionamiento de la marca Milo Galletas en la mente de los compradores y consumidores, siendo ésta la marca más relevante para Nestlé en términos de venta dentro del segmento.

De acuerdo con lo anterior, a lo largo de este estudio se pretenden entender las causas de las complicaciones actuales de Milo galletas a nivel nacional, para así poder establecer los posibles esfuerzos que se puedan llevar a cabo para obtener mejores resultados de venta y de posicionamiento de marca en la mente de los consumidores y compradores.

El primer aspecto a tener en cuenta es que la comunicación de la marca debe ser coherente: Ésta debe respetar la esencia de la marca y comunicar según las necesidades y la receptividad del comprador. Por esto, es necesario formular una “Big idea” que reúna los elementos propios de la marca Milo y tome en cuenta las características y las intenciones que definen el perfil del *shopper*.

Por otra parte, con el fin de aumentar las probabilidades de enganchar al comprador en la tienda, la “Big Idea” debe comunicarse a través de material POP y personal con labores de degustación. Este tipo de comunicación en la tienda cobra especial importancia sobre productos de impulso como las galletas Milo. Es de anotar que estos esfuerzos BTL adquieren una mayor relevancia cuando es necesario repuntar el Trial, la Recompra y los índices de Lealtad de la marca dentro del Funnel. Esto no quiere decir que no se deba pensar en alternativas de comunicación vía ATL para el próximo año, que tengan la finalidad de reforzar los niveles de Awareness y Consideración.

Ahora bien, tanto la comunicación como la colocación del producto deben estar basadas en la filosofía de la tienda perfecta de Nestlé, que funciona como un manual para realizar una ejecución BTL impecable en el punto de venta.

El modelo AVA resume esta filosofía de la tienda perfecta en tres aspectos fundamentales: La Disponibilidad, la Visibilidad, y la Accesibilidad. Estas variables se deben tener presentes al momento de querer reforzar la presencia de la marca en algún canal, no sólo para lograr ganar terreno dentro de la tienda, sino con el fin de enganchar a un mayor número de compradores.

Tras entender el perfil del comprador de Galletas Milo, el rol de las tiendas de barrio en Bogotá, y las complicaciones que actualmente tienen para crecer en ventas y mejorar en términos de Top of Mind, se puede concluir que Milo Galletas tiene oportunidades de mejora en cada uno de los aspectos del modelo AVA.

## **2. LA SITUACIÓN DE MILO GALLETAS EN EL CANAL TRADICIONAL**

### **2.1 EL SHOPPER DE MILO**

#### **2.1.1 LA ESCENCIA DE MILO**



Nestlé de Colombia S.A, al estar dividida en múltiples unidades de negocio, cuenta con portafolio de múltiples marcas que residen a nivel nacional. Sin embargo, si bien muchas de las marcas de Nestlé a nivel mundial no participan en el mercado colombiano, hay otras que sí, como en el caso de Nescafé, KitKat, o MILO Master Brand. El carácter global de estas marcas brinda un apoyo con base en unos lineamientos estratégicos desde los cuarteles de Nestlé en Suiza (SBU), haciendo que el foco holístico de Milo Modificador y Milo Galletas en Colombia esté dado a partir de éstos parámetros. Entonces, y sin ir en contravía de los ideales corporativos, Milo ha desarrollado una serie de elementos que giran en torno a la esencia de la marca, para operar en el mercado colombiano.

La promesa de marca que ofrece MILO Master Brand®, tanto en galletas como en lácteos, es una “inspiración para alcanzar las metas y celebrar el éxito”, partiendo del argumento que Milo es un producto nutritivo, que da energía, y además cuenta con el único ingrediente con sabor a MILO. Plan Comunicaciones MILO Choco Leche. Mindshare, 2014.

Para el caso de “Galletas MILO®, esta es una marca compite en el territorio de ‘snacks’ dulces saludables para niños. Esta categoría comunica a partir de diversión e indulgencia, mostrándose como una marca inspiradora, dinámica y positiva.” Plan Comunicaciones MILO Choco Leche. Mindshare, 2014. La ventaja con que cuenta la marca en el segmento de galletas dulces es que no existe ningún actor que esté comunicando a partir de nutrición.

#### 2.1.2 EL VALOR PERCIBIDO DE MILO GALLETAS:

En términos del valor relativo que perciben los compradores frente a MILO Galletas es más alto que el de otros productos de Milo. Si bien los consumidores están dispuestos a pagar más por Milo modificador, los consumidores de Milo galletas muestran una mejor relación frente a la calidad que ofrece el producto.

Gráfico 1: Valor percibido de Milo® Galletas



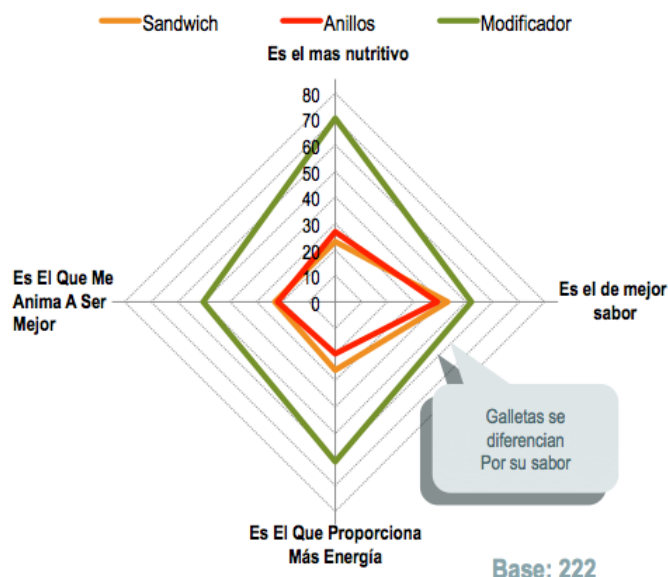
*Milo Master Brand. Mayo 2014. Milward Brown.*

Ahora, cabe mencionar que si bien los esfuerzos de comunicación muestran un buen indicador de valor percibido para MILO Galletas, hay otras marcas muy fuertes comunicando en este segmento, lo cual dificulta poder ampliar los indicadores de Top of Mind y preferencia de marca.. Actualmente las marcas que más le invierten a la comunicación son Festival comunicando a niños, y Oreo, Bimbo, Ramo, y Jet haciendo comunicación multi-target. Oreo y Festival son las marcas que mantienen mayores niveles de inversión, y representan nuestra principal competencial.

### 2.1.3 LAS PREFERENCIAS DEL SHOPPER Y CONSUMIDOR

Como se ve a continuación en el cuadro de preferencias de los niños consumidores, definitivamente existe una oportunidad para apalancarse en el argumento de sabor de Milo, para reducir la brecha entre el espacio mental ocupado por Milo modificadores y Milo galletas.

Gráfico 2: Preferencias del Consumidor de Milo® Galletas



*Informe*

*Milo Master Brand. Mayo 2014. Milward Brown.*

#### 2.1.4 PERFIL DEL COMPRADOR Y EL CONSUMIDOR OBJETIVO PARA MILO GALLETAS

Cuáles son los consumidores a quienes se les debe comunicar la promesa de Milo y poder aumentar su valor percibido frente a otras marcas? En Colombia el target de Galletas MILO son “Mamás con hijos de 7 a 12 años que quieren ofrecerles todas las ventajas para su futuro y al mismo tiempo darles gusto con productos indulgentes que aseguren su consumo por fuera del hogar.” Plan de comunicaciones Milo Galletas. Mindshare, 2014. Estas madres son curiosas en la medida que interactúan cada vez más frecuentemente con los medios para buscar información relevante para sus hijos.

#### 2.1.5 LA “BIG IDEA”

El perfil y el conocimiento profundo del comprador y el consumidor, junto con la esencia de la marca, deben verse envueltos en una idea central que resuma los todos los esfuerzos de comunicación. La importancia de contar con una “Big Idea” es poder tener un punto de referencia que guíe y focalice todos los mensajes de comunicación, para poder ser coherentes al momento de transmitir la esencia de la marca. Al momento de juntar el conocimiento del

comprador con la esencia de la marca es mucho más fácil poder transmitir la idea central de comunicación de la marca, por lo que será mucho más viable mejorar el desempeño de la marca en los diferentes aspectos del Funnel, sobretodo en el Trial, Recompra y Lealtad, que han decrecido frente al periodo 2013. Para esto hay que pensar lo siguiente: ¿En qué momentos o situaciones podrán estar los shoppers y consumidores más vulnerables y receptivos a la comunicación de Milo galletas? Para el caso de los compradores objetivo, que son las madres, el mejor momento es en el día, cuando “se preocupan por enseñarle a sus hijos a alcanzar sus metas”, y así poder sentirse orgullosa de ser una buena mamá.

La principal oportunidad de Milo es contar de una manera convincente todos los beneficios funcionales del producto, pero ahondando en los argumentos de galletas MILO como la nutrición y el único sabor de Milo, que refuercen el mensaje. A pesar que para los niños los argumentos tienen por lo general una menor importancia, por lo que muchas veces consumen la galleta por simple *impulso*, la promesa de marca debe ser consistente y sobretodo sostenible en sus esfuerzos por comunicar los atributos funcionales del producto, y además el mensaje de que Milo es fuente de energía para alcanzar las metas del día a día.

#### 2.1.6 LAS MISIONES DEL SHOPPER EN EL PDV

Parte fundamental de lo que se debe entender del consumidor para comunicar la marca exitosamente son sus intenciones o *misiones* de compra en el punto de venta. Por ejemplo, debe tenerse en cuenta que la intención del comprador no será la misma en un supermercado que en una tienda. Según el estudio realizado por TNS quanta sobre el consumidor de galletas Milo, éstos “por lo general sólo entrarán al punto de venta para satisfacer sus necesidades básicas.” TNS quanta, ANANDA-Entendimiento del comprador, 2011.

Es en el canal tradicional (tiendas de barrio) donde adquieren mayor relevancia los ‘snacks’, como las galletas dulces. En este caso, los compradores suelen no gastar mucho tiempo dentro del local, y tienen claro desde antes una idea de marca, sin importar donde tomen la decisión, en la casa, en camino al establecimiento o en el establecimiento. (TNS quanta, ANANDA-Entendimiento del comprador, 2011. )

¿Qué sugieren estos hábitos sobre el perfil del comprador de tiendas? Existen seis tipos de misiones del comprador o *shopper* aplicables a cualquier categoría de alimentos, estas son:

Analítico, Acelerado, Impresionable, Informado, Fanático, e indeciso. Los consumidores de 'snacks' se consideran compradores impresionables, cuyo comportamiento se presenta en un 16% de los casos de compra. Estos consumidores, que son en su mayoría mujeres de 25 a 44 años, acuden al canal tradicional para comprar, y están abiertos a probar cosas y se dejan atraer con facilidad. TNS quanta, ANANDA-Entendimiento del comprador, 2011. Entonces, la comunicación de la marca Milo galletas pasa de ser algo que se debe dar al comprador únicamente en su casa o camino al establecimiento, a ser una herramienta valiosa dentro del punto de venta.

## 2.2 EL CANAL TRADICIONAL

### 2.2.1 QUÉ ES

El Canal Tradicional de venta (también conocido como Down The Trade-DTT) se compone de todas las tiendas de barrio y pequeños supermercados llamados "superetes". Las tiendas, a diferencia de los llamados superetes, se caracterizan por no contar con un modelo de autoservicio. Por el contrario, su funcionamiento consiste de usuario que solicita directamente un pedido al tendero, o a algún familiar que por lo general suele reemplazarlo en el manejo del local. Para efectos de este estudio, cuando se refiera a canal tradicional, se estará haciendo referencia únicamente a las tiendas de barrio.

### 2.2.2 EL PESO DE LAS TIENDAS DE BARRIO EN COLOMBIA

A diferencia de otros países europeos o de Estados Unidos donde la venta se da en su mayoría en el canal moderno (supermercados independientes o cadenas), el canal de tiendas en Colombia es fundamental: El 54% de las ventas del segmento de galletería se genera bimestralmente en el canal tradicional. Es importante resaltar, sin embargo, la importancia del segmento de Galletas Dulces en tiendas, con una participación de 73%, y también una dependencia del 77% que tienen las galletas dulces de Nestlé en el canal bajo en Colombia.

Gráfico 3: Ventas período JJ Milo ® Galletas Colombia

VENTAS per JJ \$ Colombia	TRADICIONALES	TOTAL CANALES	Participación
T. Segmento Galletas	\$ 78.532	\$146.606	54%
T. Galletas NESTLE	\$ 9.539	\$17.477	55%
T. Segmento Dulce Crema	\$26.076	\$35.826	73%
T. Dulces NESTLE	\$ 4.123	\$5.330	77%

Cifras Nielsen en \$Millones ('000000), período JJ 2014.

Gráfico 4: Impactos Milo ® Galletas Colombia y Bogotá

### 2.2.3 EL PESO DE LAS TIENDAS DE BARRIO EN BOGOTÁ

REGIÓN	Impactos Tiendas Total								
	2014/ene	2014/feb	2014/mar	2014/abr	2014/may	2014/jun	2014/jul	2014/ago	PROMEDIO
COLOMBIA	148.725	155.059	158.640	156.871	161.166	159.610	163.855	164.701	158.578
BOGOTA	46.664	51.417	52.516	52.466	53.933	52.735	54.668	54.918	52.415
% Part.	31%	33%	33%	33%	33%	33%	33%	33%	33%

Cifras Tabla de Impactos GFK

El 33% de las 158.000 tiendas de barrio que impacta en promedio Nestlé a nivel nacional provienen del canal de tiendas en Bogotá.

### 2.2.4 LA IMPORTANCIA DE MILO EN LAS TIENDAS DE BARRIO EN BOGOTA

Si bien el promedio de impactos en Bogotá es de 52.000 tiendas, las galletas dulces de Nestlé cuentan con un promedio de impactos de 62.000 tiendas. (Tabla de Impactos DSD, GFK, Agosto 2014) La importancia en ventas de Milo dentro de las 62.000 tiendas impactadas en Bogotá es alta, pues representan una venta promedio mensual a consumidor cercana a los \$660 millones de pesos. Ahora bien, la participación de la venta mensual de Milo Galletas en las tiendas de Bogotá, respecto a la venta de Milo en tiendas a nivel nacional, es cercana al 25%. Un resultado de 27% de participación en el periodo JJ 2014 periodo demuestra una tendencia favorable en Bogotá, respecto a las ventas provenientes del total de tiendas.

**Gráfico 5:** Ventas Milo ® Galletas canal Tradicional Colombia y Bogotá

<b>VENTAS CANAL TRADICIONAL</b> <b>(\$'000000)</b>	<b>Promedio Ventas YTD 2014</b>	<b>Ventas JJ 2014</b>
MILO Colombia	\$2.648	\$2.672
MILO C/marca	\$661	\$726
<b>Participación</b>	<b>25%</b>	<b>27%</b>

*Cifras Nielsen 2014. Promedio Ventas Bimestrales.*

## 2.3 EL PROBLEMA CON MILO Galletas

### 2.3.1 PANORAMA GENERAL

Actualmente, el negocio de galletas dulces para Nestlé se está enfrentando muchas complicaciones. A pesar que el segmento ha venido creciendo a un ritmo relativamente constante, en donde las ventas de JJ 2013 total Colombia pasan de \$23.500 a \$23.600 millones, la rotación de varias referencias no ha logrado impulsar la venta. NIELSEN Indicadores, T.Tradicional, archivo Díaz, Luis.

El menor rendimiento desde el año 2013 se puede ver en indicadores de desempeño como las ventas, la participación, y la distribución de *manejantes*. Por ejemplo, decrecimos tanto en la venta de Nestlé al distribuidor, como en la venta que éste efectúa al tendero, y también en la venta del tendero al consumidor final:

**Gráfico 6:** Venta Sell-in & Sell-out - Milo ® Galletas canal Tradicional Colombia

<b>CANAL TRADICIONAL</b>	<b>SELL IN (HISTORICO)</b>	<b>SELL OUT (GFK)</b>	<b>VENTA A CONSUMIDOR (NIELSEN)</b>
<b>2013 YTD</b>	\$13.360.045.107	\$10.018.433.444	\$19.345.200.000
<b>2014 YTD</b>	\$9.320.400.846	\$7.333.161.281	\$16.508.200.000
<b>%Var</b>	<b>-30%</b>	<b>-27%</b>	<b>-15%</b>

*Cifras Canal Tradicional en Colombia a Agosto 2014.*

### 2.3.2 EL AUMENTO DE PRECIO DE MILO SÁNDWICH

La principal razón del problema se explica por un menor desempeño de Galletas Milo a nivel nacional, puesto que es la marca principal de Nestlé dentro de la categoría de galletas Dulces. Principalmente, vemos que el bajo desempeño de la referencia Milo Sándwich ha venido impulsado la caída en 2014.

Una de las razones del problema de Milo podría decirse, inició a mediados del 2013 cuando se aumentó el precio de venta a consumidor de Milo Sándwich en \$100 pesos. En cuanto a las ventas de Milo Sándwich a los distribuidores, éstas han decrecido un 50% de Ene-Ago 2014 versus el mismo período en 2013. Lastimosamente Milo Anillos, si bien sólo decrece un 8%, no alcanza a reducir el decrecimiento en Dulces del 25% frente al año 2013. (Fuente: VENTAS POS DSD AGO GFK) Esta reducción de ingresos ha significado para Nestlé que las ventas a distribuidores totales de MILO galletas pasaran de representar en promedio un 7% de participación sobre el total de ventas de productos Nestlé en el canal de tiendas en Colombia en 2013, a un 5% en 2014. (Informe Ventas POS GFK Agosto 2014)

### 2.3.3 EL AÑO 2013: LA INTENSIDAD COMPETITIVA

Adicional a los factores de precio que pudieron haber afectado el indicador de ventas de Milo y de Galletas Dulces en general, los competidores supieron realizar esfuerzos adicionales que afectaron directamente a Nestlé, sobretodo en las tiendas de Bogotá. Si bien Noel creció a ritmos del 5% en las tiendas de Bogotá en 2013, Mondelez creció rápidamente en ese año con Oreo a ritmos del 7% ( con un ritmo de crecimiento de 15% de Enero a Julio ese año); para Nestlé no ha sido fácil poder recuperar el decrecimiento de -2% con Milo Galletas de ese año.

### 2.3.4 INDICADORES DE POSICIONAMIENTO DE NESTLE Y LA COMPETENCIA FRENTE AL 2013

Mientras que Noel vende en promedio 3.500 millones en tiendas bogotanas con Festival al año (58% de MS), Nestlé vende con Milo galletas aproximadamente 650 millones (11% de MS). Si bien en Abril del año pasado Milo vendía más que Oreo en Bogotá, hoy Oreo vende \$908 millones y Milo \$726 millones.



Gráfico 7: Venta, Share, Distribución, %Agotados Milo ® Galletas en canal Tradicional Bogotá vs competidores

**TRADICIONALES + CONS LOCAL C/MARCA**

	2013						2014			
	DE 2013	FM 2013	AM 2013	JJ 2013	AS 2013	ON 2013	DE 2014	FM 2014	AM 2014	JJ 2014
<b>TOTAL FESTIVAL - NOEL S.A</b>										
<u>VENTAS EN VALOR \$ ('000000)</u>	\$3.361	\$3.527	\$3.625	<b>\$3.931</b>	\$4.922	\$4.258	\$3.806	\$4.420	\$4.842	<b>\$4.381</b>
<u>SHARE VALOR</u>	56	56	55	56	61	57	58	60	60	59
<u>DIST. NUM. MANEJANTE MAX</u>	67	68	67	67	68	67	67	71	69	70
<u>PRECIO PROMEDIO</u>	\$10.581	\$10.746	\$10.790	\$10.839	\$10.845	\$11.108	\$11.457	\$11.526	\$11.591	\$11.591
<b>TOTAL OREO - MONDELEZ</b>										
<u>VENTAS EN VALOR \$ ('000000)</u>	\$529	\$643	\$716	<b>\$840</b>	\$937	\$898	\$781	\$893	\$908	<b>\$908</b>
<u>SHARE VALOR</u>	9	10	11	12	12	12	12	12	11	12
<u>DIST. NUM. MANEJANTE MAX</u>	38	39	39	41	43	42	42	44	43	41
<u>PRECIO PROMEDIO</u>	\$13.414	\$13.667	\$13.847	\$13.921	\$13.980	\$13.964	\$13.828	\$13.980	\$14.137	\$14.160
<b>TOTAL MILO- NESTLÉ S.A</b>										
<u>VENTAS EN VALOR \$ ('000000)</u>	\$682	\$660	\$773	<b>\$751</b>	\$712	\$739	\$581	\$602	\$736	<b>\$726</b>
<u>SHARE VALOR</u>	11	11	12	11	9	10	9	8	9	10
<u>DIST. NUM. MANEJANTE MAX</u>	60	61	61	54	55	51	49	50	50	47
<u>PRECIO PROMEDIO</u>	\$10.421	\$10.966	\$11.245	\$11.199	\$11.239	\$11.350	\$11.566	\$11.656	\$11.734	\$11.973

*Cifras Nielsen 2014.*

Podemos ver que el problema de Milo se concentra en las referencias Milo Sándwich. A un precio promedio de \$11.300 en JJ 2013, Milo SDW vendía \$302 millones, mientras que Milo Anillos en JJ 2014, con un precio promedio un poco menor (\$11.150) vendió \$464 millones. Si bien Anillos ha logrado compensar la caída de Sándwich, su distribución numérica, que se refiere al alcance en número de tiendas, no parece incrementar significativamente en ningún momento; esto explica en parte por qué tampoco se percibe una mejora importante en ventas.

Gráfico 8: Desempeño Milo ® Galletas por SKU en canal Tradicional Bogotá

**TRADICIONALES + CONS LOCAL C/MARCA**

	2013					2014			
	FM 2013	AM 2013	JJ 2013	AS 2013	ON 2013	DE 2014	FM 2014	AM 2014	JJ 2014
<b>TOTAL MILO SANDWICH</b>									
VENTAS EN VALOR \$ ('000000)	\$428,8	\$347,0	\$302,8	\$246,3	\$273,8	\$203,7	\$203,8	\$248,7	\$262,0
SHARE VALOR	7	5	4	3	4	3	3	3	4
DIST. NUM. MANEJANTE MAX	36	30	25	25	22	22	21	21	18
PRECIO PROMEDIO	\$10.914	\$11.278	\$11.333	\$11.356	\$11.798	\$11.879	\$12.338	\$12.294	\$12.797
<b>TOTAL MILO ANILLOS</b>									
VENTAS EN VALOR \$ ('000000)	\$231,5	\$426,1	\$448,0	\$465,4	\$465,1	\$377,3	\$397,9	\$487,7	\$464,3
SHARE VALOR	4	6	6	6	6	6	5	6	6
DIST. NUM. MANEJANTE MAX	25	31	29	30	29	27	29	29	29
PRECIO PROMEDIO	\$11.018	\$11.212	\$11.064	\$11.121	\$10.902	\$11.253	\$10.973	\$11.175	\$11.150

*Cifras Nielsen 2014.*

### 2.3.5 COMPLICACIONES CON EL TOP OF MIND DE LA MARCA MILO GALLETAS EN COLOMBIA

Aparte del estancamiento en que se encuentra el segmento de galletas Dulces de Nestlé y la menor venta de Milo Galletas frente al año pasado, la marca ha venido teniendo complicaciones con los resultados que muestran los índices de preferencia, que tienen que ver con el TOM de compradores y consumidores. Si bien no existe una correlación directa entre la disminución en las ventas de Milo y los resultados desfavorables de preferencia de marca, puede que una tendencia a no consumir la marca por preferir la de la competencia resulte en menos ingresos a largo plazo.

En cuanto a los resultados que se muestran a continuación, el bajo desempeño en términos de Trial, Repurchase y Loyalty a nivel nacional se dio en este período sobre todo por una clara falta de interés de adultos de 36 a 40 años frente a galletas Milo, concentrados sobretodo en Bogotá y Barranquilla.

**Gráfico 9:** Resultados Milo ® Anillos y Milo ® Sándwich en *Funnel* de marca Colombia



***Funnel de Marca TOTAL.***

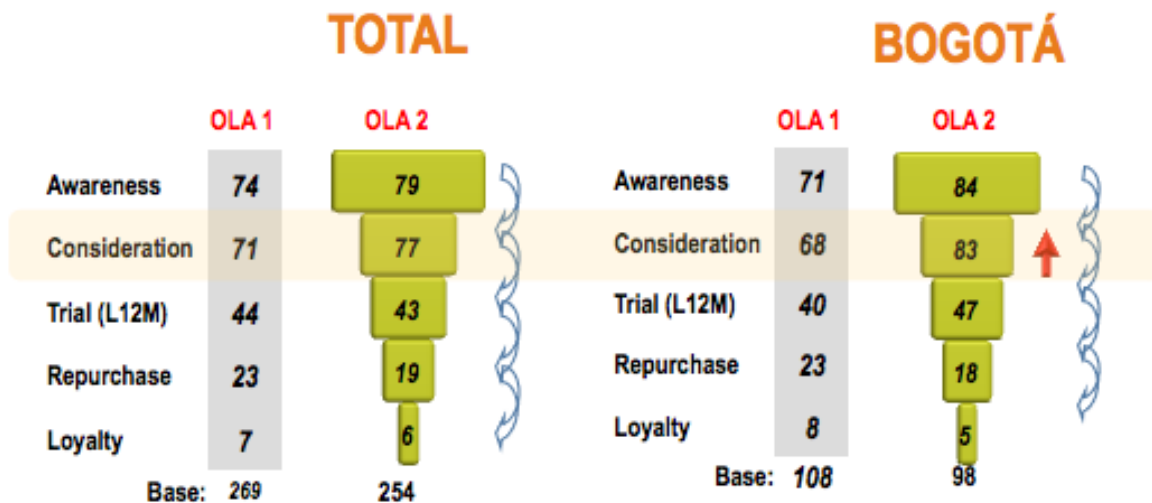
*Informe Milo Master Brand. Mayo 2014. Milward Brown.*

Por otro lado, el aumento de Awareness y Consideración frente a Milo Galletas aumentó sobretodo con la ayuda de la activación ATL de Milo *Back to School* en Febrero de este año. El mensaje “Regreso a clases con la fiebre del fútbol” via televisiva hizo que la comunicación tuviera naturalmente un mayor impacto en niños, y que los mayores niveles de consideración se dieran en Bogotá. Si bien este resultado contribuyó al al aumento en Awareness y Consideración en Colombia, es posible que el aumento de los niveles de Branding hacia sólo Milo galletas se viera limitado al estar acompañado en esta pieza con Can Can y La Lechera. (*Informe Milo Master Brand. Mayo 2014. Milward Brown*). Por lo tanto, dado que los esfuerzos ATL parecen tener un impacto importante en la generación de Awareness y



Consideración de Milo, y teniendo en cuenta que ésta es una marca pionera dentro de galletas dulces, es recomendable dirigir los esfuerzos sólo hacia esta marca.

Gráfico 10: Resultados Milo ® galletas en Funnel de marca Colombia vs Bogotá



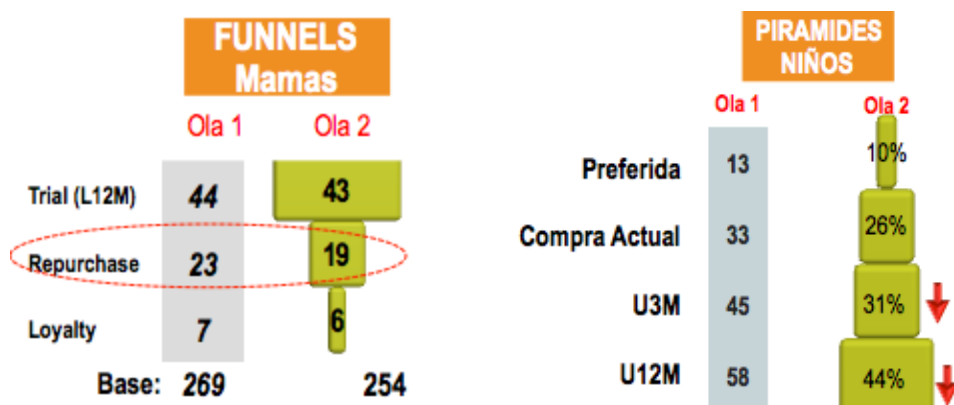
*La consideración aumentó con ayuda de la pauta de Milo BTS. El rango de edades donde el shopper se vio más influenciado en términos de awareness y consideración, fue de 25 y 35 años. Nuevamente, Bogotá aparece como centro de atención para reactivar el desempeño de Milo.*

*Informe Milo Master Brand. Mayo 2014. Milward Brown.*

### 2.3.6 SITUACIÓN FUNNEL MADRES Y NIÑOS

Tras observar el Funnel de marca de las madres compradoras y la pirámide de preferencia de los niños, se puede ver que la reacción de los consumidores frente a la marca Milo galletas es todavía superior que en las madres. Sin embargo, hay una clara oportunidad de recuperar el buen desempeño en la parte angosta del embudo del shopper, y una necesidad apremiante de enfocar la comunicación hacia la recuperación los indicadores que están en la base de la pirámide del consumidor.

**Gráfico 11:** Resultados Milo ® galletas en Funnel de marca Comprador vs Consumidor



***Funnel de Marca por Comprador y Consumidor.***  
*Informe Milo Master Brand. Mayo 2014. Milward Brown.*

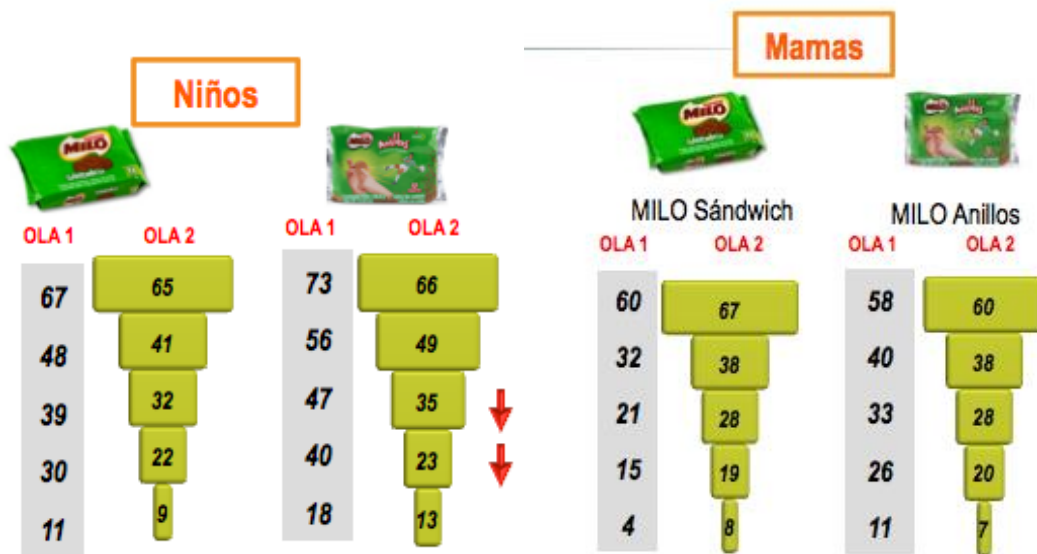
### 2.3.7 SITUACIÓN POR REFERENCIA DE MILO

Por último, para poder pensar en soluciones de comunicación que estén dirigidas a mejorar los resultados de un eslabón específico del Funnel, es necesario apreciar el aporte de cada referencia de Milo Galletas. Como se puede observar en el gráfico abajo, actualmente las Milo Sándwich son la opción más reconocida y preferida para las madres, contrario al caso de los niños, quienes aún ven a Milo Anillos como la mejor opción, a pesar del notable decrecimiento en el indicador de Trial y Recompra. Si bien los resultados del Funnel de marca en la Ola 2 (que incluyen la percepción tanto de madres como niños) demuestran cierta estabilidad en el desempeño general de la marca, sí es importante resaltar que en el caso de los niños ninguna referencia está mostrando algún incremento. Los medidores de preferencia de marca y lealtad en la Ola 2 del 2014 mostraron un decrecimiento importante, sobretodo en Anillos.

Ahora bien, el ingreso de Milo Choco&Leche al mercado el pasado mes de Agosto representa una gran oportunidad para comunicar todos los beneficios nutritivos del producto, la marca Milo, y por su puesto su sabor único a leche y Milo. Con el fin de incrementar los niveles de

Awareness y Consideración sobre todo de los niños sería muy bueno poder comunicar la marca y la novedad del nuevo producto vía ATL.

**Gráfico 12:** Funnel de marca de Milo ® Anillos y Milo ® Sándwich en el comprador y consumidor



### Funnel de Marca por Referencia.

*Informe Milo Master Brand. Mayo 2014. Milward Brown*

## 2.4 GALLETAS MILO: UN PRODUCTO DE IMPULSO

### 2.4.1 LA INDULGENCIA COMO DETONANTE DEL IMPULSO

Los productos que hacen parte del segmento de 'snacks' son por lo general bienes cuya principal función es saciar el hambre. A pesar que los momentos de consumo de un producto salado y uno dulce son totalmente distintos, ambos terminan ofreciendo una solución básica a la misma necesidad. Sin embargo, muchas veces el consumo de estos alimentos no es algo que

la persona planea con anterioridad, sino que se da a partir de un antojo inmediato. Lo que es usual cuando el comprador se antoja de algún tipo de 'snack' y lo consume, como por ejemplo una barra de chocolate, es que lo invade un mínimo sentimiento de culpa. Esta sensación está sobretodo dada por una percepción de que el producto pueda, por ejemplo, hacer engordar a la persona o dañarle la siguiente comida. Aquel producto tipo 'snack', que incite a la compra y cuyas características hagan sentir al consumidor de cierto modo culpable, se puede considerar como un producto *indulgente*. Últimamente, se puede observar que la tendencia de consumo de los compradores está guiada, sobre todo, "por la elección de opciones saludables, para luego tener un producto indulgente como recompensa (Innova Market Insights , 2014)

En el caso de galletas Milo, si bien el producto cumple con la función básica de quitar el hambre y además inspira cierto sentimiento de culpa al consumidor, no es un producto tan indulgente como lo puede llegar a ser un chocolate o un helado. Por lo tanto, seguramente el carácter impulsivo de la compra de galletas Milo no será tan notorio como con otros productos indulgentes. Entonces, el perfil del producto dentro de la rama de 'snacks' es más bien mucho más racional, ya que lo que pretende es ser visto como una galleta dulce que es saludable. Nestlé sabe que son los niños son los más impulsivos, y son quienes más consumen este tipo de galletas; pero la comunicación orientada a las madres, que en cambio son mucho más racionales e indecisas, debe romper con la idea que la galleta no es saludable para sus hijos.

#### 2.4.2 LA RELEVANCIA DEL CANAL TRADICIONAL EN CUANTO A PRODUCTOS DE IMPULSO

Confitería es la categoría que más se asocia al impulso dentro del mundo de los 'snacks'. La compatibilidad que existe entre los productos de esta categoría y las tiendas de barrio se puede resumir en seis premisas:

1. El menor desembolso del comprador en una tienda frente a un supermercado, sumado a la asequibilidad de los productos indulgentes, sugiere que éste estará más motivado a comprar productos de esta naturaleza en el canal tradicional.
2. El formato o la presentación en que se ofrecen los productos de confitería en la tienda suele ser conveniente para el pago con monedas.

3. Por el elevado número de locales, las tiendas suelen estar al alcance para satisfacer cualquier necesidad
4. Los niños, que suelen ser los consumidores finales de un amplio rango de productos de confitería, suelen acudir a las tiendas en sus trayectos a su hogar o como mensajeros para comprar las galletas.
5. El material promocional y de exhibición (como afiches o muebles), que es completamente afín a los productos de impulso se puede ubicar en la tienda con la autorización del tendero.
6. “Mientras que en las tiendas la observación de compra es más simple, en supermercados es una de las categorías más complejas.” (Estudio TNS-quanta, Entendimiento del comprador, 2011) Esto es fundamental teniendo en cuenta que los productos indulgentes tienen una funcionalidad muy básica, y rotarán en gran medida por la sencillez de los elementos visuales expuestos en el local.

Definitivamente Confitería en el canal de tiendas es una categoría con grandes oportunidades de mejora, porque “combina productos de excelentes marcas a precios bajos y disponibilidad constante.” (Widdowson, 2014)

#### 2.4.3 VENTAS DE PRODUCTOS DE IMPULSO DE NESTLÉ EN EL CANAL TRADICIONAL

La importancia que tiene el canal de tiendas para los productos de impulso de Nestlé se puede ver en cifras de ventas. La rama de confitería hace el 65% de las ventas del total de productos de impulso de Nestlé en las tiendas de barrio de Bogotá. Además, en esta región la categoría de impulso tiene un peso del 40% en lo que lleva del año (-3% vs 2013), lo cual resulta en una cifra superior a la de las ventas generadas por Nestlé en Colombia con el portafolio de productos de impulso, que significan en promedio tan sólo un 34%.

#### 2.4.4 LA IMPORTANCIA DE LOS NIÑOS EN LA DECISIÓN DE COMPRA DE LAS MADRES

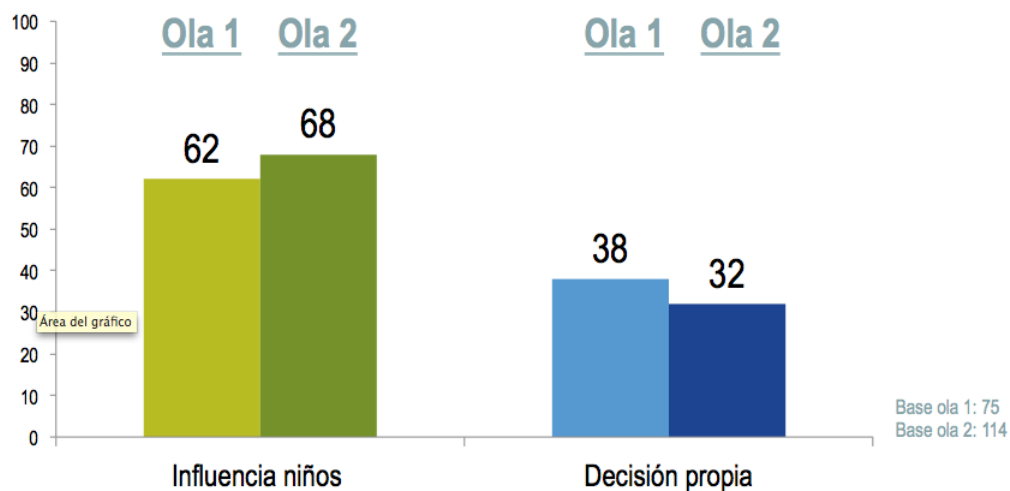
Si bien han ido aumentando en el último año los niños que tienen conocimiento de la existencia de Milo galletas (de 77% a 82%) , hay un gran porcentaje de niños consumidores que han dejado de asumir el rol de la compra. En reemplazo aparecen sus madres, que si bien



han empezado a intensificar su rol como compradoras, han notado que sus hijos se han vuelto cada vez más exigentes al momento de preferir una marca, e influenciados en cuanto a la decisión de compra que ella hubiera podido tomar de manera autónoma.

**Gráfico 13:** Influencia del consumidor en el comprador

**¿Usted compra Milo galletas por decisión propia o porque su hijo se las pide?**

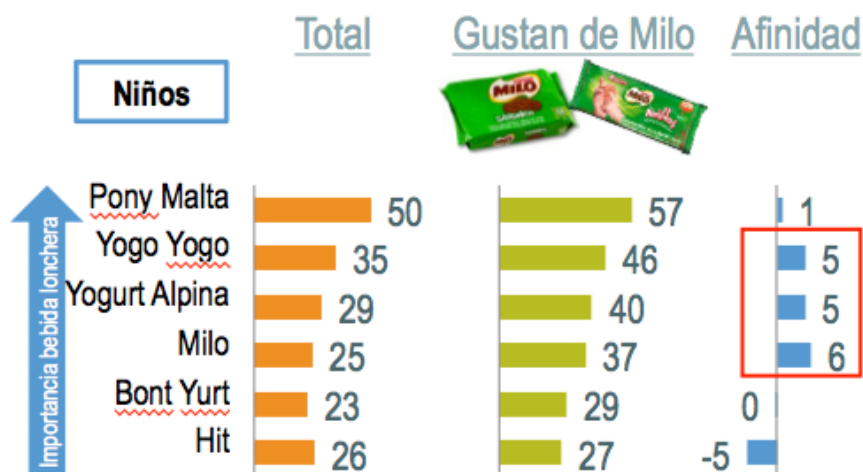


*Milward Brown. (2014). Informe MILO Master Brand.*

#### 2.4.5 OPORTUNIDAD PARA ORIENTAR UNA COMUNICACIÓN HACIA LAS LONCHERAS

Teniendo en cuenta este comportamiento y la oportunidad de una mayor influencia por parte de los niños en la compra, se podría pensar en diferentes alianzas con Milo lácteos para realizar activaciones BTL mutuamente complementarias orientadas a comunicar lo bueno de Milo en la lonchera de los niños. Además de que la lonchera es un elemento que cada vez más es visto por las madres como algo indispensable para los niños en su día a día, se puede ver que para los niños la afinidad de Milo lácteos y galletas en sus loncheras es muy alta.

Gráfico 14: Afinidad Milo ® Galletas con Milo ® modificador de leche



Milward Brown. (2014). Informe MILO Master Brand.

Si bien para los niños la importancia de Pony Malta en la lonchera es mayor que la de Milo modificador, Milo galletas resulta ser el complemento perfecto para acompañar su bebida.

Por esto, podría ser muy útil realizar en conjunto con Milo lácteos concursos o rifas dirigidos a tiendas de barrio, donde se entreguen loncheras con la marca Milo a los ganadores (niños o madres). Igualmente se podría pensar en dar loncheras a las impulsadoras en vez de bandejas para así poder impactar las tiendas con modelo de degustación más impactante que despierte curiosidad en el consumidor hacia la esencia del producto.

## 2.5 LA IMPORTANCIA DE LA MARCA MILO Y LA COMUNICACIÓN

### 2.5.1 La importancia de la comunicación para generar presencia de marca

La fortaleza y el carácter mundial de la marca MILO® son el resultado, principalmente, del éxito que ha tenido su estrategia de marca en los diferentes países. Dadas las características del segmento de galletas dulces en Colombia, hasta hoy MILO galletas ha tenido dificultades para superar el valor y la importancia de otras marcas que yacen en la mente del consumidor, como Festival y Oreo. El aumento en la intensidad competitiva es una realidad; mientras que

“hace unos años, en cada categoría clave había dos o tres opciones para el consumidor, hoy en prácticamente todas las categorías, por pequeñas que sean, el comprador tiene fácilmente diez opciones diferentes.” (Castro)

Si bien Festival en Colombia es una marca tradicional y reconocida por sus sabor, y Oreo una marca global apalancada en fuertes inversiones en comunicación, Milo tiene la oportunidad de inculcar la esencia propia de MILO con una comunicación mejor dirigida, apoyándose también en la nueva galleta Milo Choco&Leche. Respecto a esto, si bien incrementar la variedad en sabores puede ser una buena opción para impulsar las ventas y generar Awareness y Consideración de Milo, lo que es realmente importante con la comunicación es generarle confianza al comprador con el fin de mejorar su percepción frente a la marca.

Gráfico 15: Fortaleza del *Top of Mind* Milo ® Galletas



**Fortaleza de los Funnel por marca**

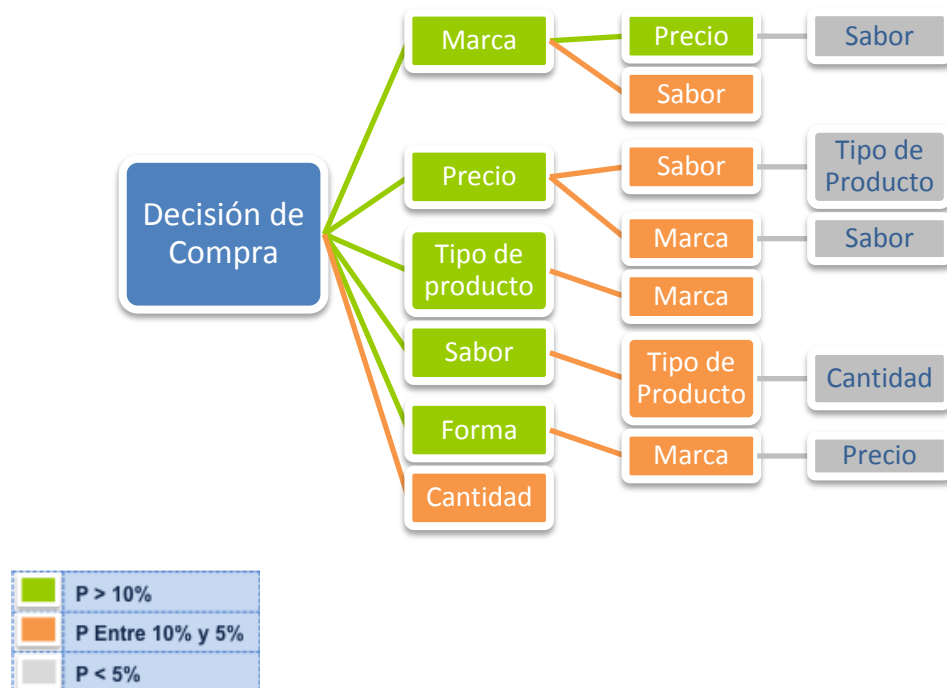
*Milward Brown. (2014). Informe MILO Master Brand.*

## 2.5.2 LA IMPORTANCIA DE LA MARCA Y EL SABOR EN BOGOTÁ AL MOMENTO DE TOMAR LA DECISIÓN DE COMPRA

Como se ve a continuación en el árbol de decisión de compra de Galletas Milo, la marca es el aspecto más importante que consideran los compradores. Con el fin de lograr llamar la atención del consumidor antes que los competidores, la marca Milo debe ser aprovechada en las tiendas como un recurso de comunicación claro y conciso, utilizando el slogan y elementos característicos.

Por otra parte, si bien el precio es un factor también relevante al momento de tomar la decisión, el sabor cobra un valor especial en Bogotá, ubicándose debajo de la marca. Sin embargo, es importante resaltar que el sabor es una variable que dentro del entorno competitivo no es capaz de influir directamente en la decisión de compra de un consumidor (aunque sí pueda ser utilizada para aumentar la recompra de consumidores que ya conocen el producto). Esto indica que para lograr mejorar la venta a comprador o shopper, la comunicación de Milo galletas en tiendas debe girar en torno a la Marca (fuerte peso en *branding*), el Precio (comunicar descuentos en precio), y el Sabor (fuerte peso en *exquisitez*).

**Gráfico 16:** Árbol de decisión de compra de Milo ® Galletas



*Milward Brown. (2014). Informe MILO Master Brand.*

*La marca Milo Galletas y el sabor de las galletas quizás sean los aspectos más favorables para mejorar los aspectos del Funnel de marca tanto en madres como en niños.*

### 2.5.3 LA COMUNICACIÓN COMO MEDIO PARA REDUCIR EL TEMOR DEL SHOPPER FRENTE A LA OBESIDAD

El foco de la comunicación en la Marca, el Precio y el Sabor deben girar en torno a la promesa de Milo Galletas, dentro de la cual se argumenta la nutrición como uno de los valores agregados de las galletas. Esto es fundamental, teniendo en cuenta que la preocupación por los altos índices de obesidad sigue creciendo:

“La obesidad infantil afecta al 20 por ciento de niños en Colombia, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Nutrición. La tendencia a que estos niños prolonguen su obesidad es alta. Los especialistas recomiendan a los padres crear buenos hábitos alimenticios en sus hijos desde temprana edad.” (RCN , 2014)

### 2.5.4 ¿Por qué comunicar en la Tienda?

Si bien los esfuerzos por comunicar los beneficios nutricionales de Milo pueden tener una mayor repercusión en alcance a través de activaciones ATL, es en el canal de tiendas donde se pueden obtener resultados directos con el shopper habitual. Al momento de entender sus intenciones de compra y su grado de receptividad en la tienda, se puede concluir que tanto las exhibiciones de producto y material comunicativo, como las degustaciones de producto, podrían servir para engancharlo y convencerlo fácilmente acerca del carácter nutritivo de Milo. El grado de influencia que tienen los elementos de comunicación y las degustaciones frente a este tipo de compradores hambrientos o “impresionables” es alto, mas las futuras mejoras en las ventas de Milo en el canal dependerán del grado de ejecución que tenga la estrategia de comunicación. Así mismo, el nivel de seguimiento a las exhibiciones y la ejecución serán muy importantes para poder suponer hasta qué punto se podrían limitar los esfuerzos de la competencia.

Cabe anotar que Nestlé cuenta actualmente con la oportunidad de realizar importantes inversiones en comunicación para la marca en tiendas, pues si bien Festival ha recurrido a estrategias de comunicación directa de manera intensiva (BTL) , sus niveles de Recompra y Lealtad de marca han venido decreciendo de manera importante. En cuanto a Oreo, sus mejoras en el Funnel de marca han provenido principalmente de inversiones en pauta televisiva y outdoor (ATL), por lo que Milo puede aprovechar para comunicar su marca en el canal de tiendas desde el BTL.

#### 2.5.5 ¿DÓNDE RADICA LA IMPORTANCIA DE LAS ACTIVACIONES BTL?

Las actividades tanto ATL como BTL suelen ser más efectivas cuando se tiene claridad de qué aspectos específicos se quieren mejorar dentro del Funnel de la marca. Sin embargo, la comunicación enfocada en BTL tiende a ser mucho más relevante si se pretende mejorar el TOM de la marca, sobretodo a partir del Trial, la Recompra, y la Lealtad del comprador de Galletas Milo, que han venido en descenso. Por ejemplo, vemos que la oportunidad dirigida al shopper de Milo galletas radica especialmente en mejorar su comportamiento de Trial y recompra, mientras que en niños existe la necesidad de frenar el decrecimiento de la frecuencia con que se ha venido comprado recientemente. Todos estos aspectos angostos dentro del Funnel, impulsados con ayuda bien sea de degustaciones, concursos, o solamente una comunicación clara y bien exhibida en la tienda, se verán reflejados en mejores índices de preferencia de marca y en las ventas generadas por galletas Milo.

### 3. EL PANORAMA ESPERADO PARA MILO GALLETAS

#### 3.1 LA TIENDA PERFECTA

##### 3.1.1 EL PLAN DE EJECUCION DE NESTLE HACIA LA TIENDA PERFECTA

Con el objetivo de alcanzar mayores ventas por marca, Nestlé a nivel mundial cuenta con todo un manual de ejecución en punto de venta basado en un estudio eye-tracking del shopper. Según Roland Steiger, Jefe de Ventas de Nestlé International, el resultado es

completamente adaptable a cualquier canal de venta. (Stieger, 2013) En el caso de confitería a nivel mundial, las intenciones de mejorar el posicionamiento se preocupan por cómo aumentar las interrupciones, para así aumentar las probabilidades de enganchar a un comprador adicional hacia la compra. La plena ejecución del manual de tienda perfecta representa una oportunidad para NESTLÉ global de CHF 250 millones (equivalentes a 545 billones de pesos). (Nestlé & The Perfect Store)

Si bien se ha resaltado la importancia de la comunicación dirigida al shopper de la tienda de barrio, lo que pretende la Tienda Perfecta de NESTLÉ es que el comprador perciba un ambiente agradable y ordenado dentro del local, y esté habitado por productos y elementos de comunicación que le generen una mayor satisfacción. Por ejemplo, el shopper indirectamente evaluará desde qué tan limpia está la tienda, hasta cuál debería ser el precio justo de cierto producto. Entonces, lo que busca el modelo es poder brindarle una visita más conveniente al usuario, y así aumentar las probabilidades de que su estancia dentro de la tienda finalice con la compra de un producto Nestlé. No cabe duda de que las grandes empresas de hoy en día, como lo describe Belisario Cabrejos, profesor de EAFIT, “dirigen cada vez más recursos hacia el objetivo de “rescatar al cliente y cambiar el sentido de su compra. (Cabrejos)

### 3.1.2 EL MODELO AVA Y SU IMPORTANCIA

El modelo AVA (Availability, Visibility, Accessibility) reúne todos principios de exhibición y las prácticas necesarias para situar al comprador como la prioridad dentro de la activación en la tienda. En otras palabras, los aspectos del modelo buscan impulsar la ejecución en el punto de venta. Este modelo sugiere, en términos generales, que el producto de la marca que se quiere reforzar primero debe estar Disponible, luego Visible, y por último debe ser Asequible al comprador. Además, el AVA una herramienta fundamental para incrementar el terreno que es capaz de ocupar Milo galletas en las tiendas de barrio de Bogotá, y para fortalecer el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor. Esto inevitablemente repercutirá positivamente en las ventas de la marca en el canal Tradicional.

## 3.2 LA DISPONIBILIDAD

### 3.2.1 EN QUÉ CONSISTE

La disponibilidad hace referencia al número de puntos de venta que es capaz de alcanzar una marca o una referencia particular. Este aspecto es un pilar fundamental para obtener participación dentro del canal y aumentar los ingresos, y es un requisito que se debe asegurar para poder comunicar en el punto de venta.

### 3.2.2 LA IMPORTANCIA DEL ALCANCE Y DEL ESTAR DISPONIBLE

El hecho que Milo Galletas sea la marca pionera dentro de galletas dulces hace que disponibilidad no sea un factor negociable. El consumidor debe encontrar alguna de las referencias de Milo en el mayor número de tiendas posible.

### 3.2.3 Desempeño actual de milo Galletas en términos de Disponibilidad

#### Impactos Milo Galletas en Tiendas - Colombia

De las 307.000 tiendas de barrio que existen en Colombia actualmente, Nestlé S.A ha alcanza con sus productos un total de 215.000 tiendas. Sin embargo, las referencias se venden en promedio sólo en 158.000 tiendas (51% del universo de tiendas). Esto se explica por un bajo índice de recompra de algunas tiendas sobre ciertos productos.

Ahora bien, aunque Milo galletas haya alcanzado un máximo de 175.000 impactos, en promedio sólo a 92.000 tiendas en lo que va del 2014.

#### Impactos Milo Galletas en Tiendas – Bogotá

Aun cuando el máximo de impactos que Nestlé ha alcanzado con Milo galletas en 2014 son 116.000 tiendas bogotanas, en promedio suele impactar 62.000 puntos, equivalente a un 53%. Entonces, de un promedio de 92.000 impactos a total Colombia, Milo llega a 62.000 en Bogotá, que significa un 67% de participación.



**Gráfico 17:** Impactos Milo ® Galletas vs Total Nestlé en Bogotá y Colombia

IMPACTOS 2014	COLOMBIA			BOGOTA			%Peso COLOMBIA VS BOGOTA	
	MAXIMO IMPACTOS	PROMEDIO IMPACTOS	%Impactos/Máximo Impactos	MAXIMO IMPACTOS	PROMEDIO IMPACTOS	%Impactos/Máximo Impactos	MAXIMO IMPACTOS	PROMEDIO IMPACTOS
<b>T. NESTLE DSD</b>	215.000	158.000	73%	52.415	42.560	81%	<b>24%</b>	<b>27%</b>
<b>T. NESTLE DSD MILO</b>	175.000	92.000	53%	116.000	62.000	53%	<b>66%</b>	<b>67%</b>

*Cifras Tabla Impactos GFK.*

¿Cuál es la oportunidad de Milo bajo este escenario de alcance? La variación que existe entre el máximo de impactos y el promedio se da por un bajo índice de recompra de las tiendas frente a los vendedores. Por ejemplo, en Bogotá tenemos una gran oportunidad de codificar a Milo en muchas más tiendas, pues un peso de 53% de los impactos promedio sobre el máximo alcanzado es muy bajo, indicando que la recompra del tendero también lo es. En otras palabras, para reducir el gap de 62.000 a 116.000 impactos, se deben pensar en posibles estrategias para impulsar la recompra.

Cabe señalar que el hecho que el promedio de impactos en Bogotá sea tan alto con relación a total Colombia (proporción del 67%) hace que la oportunidad de aumentar el alcance en Bogotá sea aún más relevante.

### 3.2.4 POSIBLES ALTERNATIVAS PARA AUMENTAR EL PROMEDIO DE IMPACTOS

Cuál podría ser una manera de incrementar la codificación de Milo en las tiendas de Bogotá? Por un lado, es fundamental que la unidad de negocio esté pendiente de qué localidades el producto no está funcionando bien para el tendero, y así poder negociar con los macro aliados encargados la posibilidad de que un número de vendedores se dediquen a conocer nuevas rutas en localidades donde el macro esté generando mayores ventas con el producto. De esta

manera, el vendedor debería contar con el material POP suficiente y conocer los beneficios del producto para transmitirlos al tendero.

Una alternativa más práctica para aumentar la colocación de las referencias de Milo galletas en otros locales podría ser la de motivar al vendedor por medio de “premios por impacto”, rifas, concursos o reconocimientos. En caso que esta propuesta no sea del todo exitosa se podría probar con incentivos de venta dirigidos al tendero, como por ejemplo esferos, producto extra, o incluso una bicicleta, para entregar como agradecimiento por haber recibido el producto para la venta. Si bien se puede pensar en realizar diferentes ofertas de extra contenido, pues representan un dinero adicional para el tendero y han funcionado para impactar una tienda, muchas veces no resulta beneficioso sacrificar márgenes del producto regular para aumentar la rotación. (Dinero) Además, según Gabriel Pérez, director de la especialización en mercadeo de la Universidad de los Andes, “siempre que se hacen promociones se está ejecutando un juego delicado, puesto que se corre el riesgo de acostumbrar al cliente a esperar un regalo, de modo que éste dilata la decisión de compra hasta que se le entregue una compensación extra. La empresa puede terminar pagando un costo adicional sin obtener una expansión del mercado. Además, las promociones se están imponiendo por la presión de la competencia, no precisamente para aumentar su base de clientes, sino para mantener presupuestos y no perder participación.”(Pérez)

En cuanto a las iniciativas a las que podría recurrir la unidad de mercadeo es estudiar posibles rutas de mercado alternativas para la incursión de Milo Galletas, como por ejemplo el canal de Droguerías. Así mismo, se pueden validar las posibilidades de entablar convenios con colegios para impulsar la venta con la ayuda de “tropas”, o impulsadoras, que conozcan el producto y suenen convincentes al momento de hablar de los beneficios de las galletas Milo.

### 3.2.5 Desempeño Milo Galeltas- Impactos (GFK)

En Milo Anillos se ve reflejado un mayor promedio de impactos mensual que Sándwich. Mientras Anillos impacta en promedio 20.500 tiendas mensuales en Bogotá (incluye TBN), lo cual significa cerca de 1.500 impactos menos que el año anterior, mientras tanto Milo Sándwich impacta un promedio mensual de 9.500 tiendas (cerca de 3.500 impactos menos

que en 2013). Es decir, Milo Anillos impacta 35.000 puntos promedio más que Sándwich en Colombia, y 11.000 tiendas más en Bogotá.

**Gráfico 18:** Impactos Milo ® Anillos y Milo ® Sándwich en canal Tradicional en Bogotá y Colombia

<i>IMPACTOS 2014</i>	<b>MILO ANILLOS</b>	<b>MILO SANDWICH</b>
COLOMBIA	63.592	28.372
BOGOTA	20.670	9.515
<b>% Part.</b>	<b>33%</b>	<b>34%</b>

### 3.2.6 Desempeño Milo Galletas- Distribución numérica (NIELSEN)

Dentro del universo de tiendas Nielsen, para el periodo JJ 2013 Milo Anillos tiene una DN de 29 puntos porcentuales, mientras que Milo Sándwich cuenta con sólo 18.

Uno de los problemas de Milo Galletas es que, si bien ha logrado mantener estable su distribución numérica desde el periodo JJ del año pasado en las tiendas a nivel Colombia, ha presentado un decrecimiento de 54 a 47 puntos desde el período JJ 2013. Mientras que Noel se consolida como el líder en esta región con una DN de 70 pp, Mondelez se ha mantenido estable. Importante resaltar que con niveles de DN superiores, Milo galletas no logra sobrepasar la participación de mercado de Oreo, por lo que existe un problema de ejecución evidente en las tiendas de Bogotá.

Gráfico 19: Distribución Numérica Milo ® Galletas en canal Tradicional Bogotá

TRADICIONALES + CONS LOCAL C/MARCA	2013						2014			
	DE	FM	AM	JJ	AS	ON	DE	FM	AM	JJ
	2013	2013	2013	2013	2013	2013	2014	2014	2014	2014
<b>TOTAL FESTIVAL - NOEL S.A</b>										
<b>SHARE VALOR</b>	56	56	55	56	61	57	58	60	60	59
<b>DIST. NUM. MANEJANTE MAX</b>	67	68	67	<b>67</b>	68	67	67	71	69	<b>70</b>
<b>PRECIO PROMEDIO</b>	\$10.5	\$10.7	\$10.7	\$10.8	\$10.8	\$11.1	\$11.4	\$11.5	\$11.5	\$11.5
	81	46	90	39	45	08	57	26	91	91
<b>TOTAL OREO - MONDELEZ</b>										
<b>SHARE VALOR</b>	9	10	11	12	12	12	12	12	11	12
<b>DIST. NUM. MANEJANTE MAX</b>	38	39	39	<b>41</b>	43	42	42	44	43	<b>41</b>
<b>PRECIO PROMEDIO</b>	\$13.4	\$13.6	\$13.8	\$13.9	\$13.9	\$13.9	\$13.8	\$13.9	\$14.1	\$14.1
	14	67	47	21	80	64	28	80	37	60
<b>TOTAL MILO- NESTLÉ S.A</b>										
<b>SHARE VALOR</b>	11	11	12	11	9	10	9	8	9	10
<b>DIST. NUM. MANEJANTE MAX</b>	60	61	61	<b>54</b>	55	51	49	50	50	<b>47</b>
<b>PRECIO PROMEDIO</b>	\$10.4	\$10.9	\$11.2	\$11.1	\$11.2	\$11.3	\$11.5	\$11.6	\$11.7	\$11.9
	21	66	45	99	39	50	66	56	34	73

Cifras Nielsen 2014.

### 3.2.7 LOS AGOTADOS

Mientras que el alcance de un producto puntos de venta se puede medir con indicadores de distribución numérica e impactos, el nivel de Agotados de un producto es el porcentaje de tiendas impactadas donde se ha agotado para su venta. Como los agotados son un indicador proporcional a los niveles de distribución, a medida que se reducen los impactos habrá una tendencia a que aumente el porcentaje de agotados del siguiente período. De igual forma, si

aumentan los agotados es probable que se vea una tendencia de disminución de la distribución numérica. El caso típico que ocurre en las tiendas es cuando el comprador llega a una tienda donde había comprado Milo, y esta vez no encontró el producto disponible. Este comportamiento se resume en una pérdida de penetración dentro del canal.

Como se muestra en la tabla a continuación, el %Agotados de Milo sobre sus niveles de distribución equivalen al doble de los de Noel, y en el último período resultaron ser un poco mayores que los de Oreo. Lo que se observa es que, si bien Milo ha reducido sus agotados de 23 a 18 puntos desde el período JJ 2013, esto se ha dado por una constante reducción de su promedio de impactos, haciendo que la muestra sobre la cual se calcula el porcentaje de tiendas donde está agotado el producto sea menor.

Gráfico 20: %Agotados Milo ® Galletas en canal Tradicional Bogotá

TRADICIONALES + CONS LOCAL C/MARCA	2013						2014			
	DE 2013	FM 2013	AM 2013	JJ 2013	AS 2013	ON 2013	DE 2014	FM 2014	AM 2014	JJ 2014
<b>TOTAL FESTIVAL - NOEL S.A</b>										
<b><u>DIST. NUM. MANEJANTE MAX</u></b>	67	68	67	<b>67</b>	68	67	67	71	69	<b>70</b>
<b><u>AGOTADOS COMO % DE DIST NUM</u></b>	9	6	7	<b>6</b>	7	7	4	7	10	<b>9</b>
<b>TOTAL OREO - MONDELEZ</b>										
<b><u>DIST. NUM. MANEJANTE MAX</u></b>	38	39	39	<b>41</b>	43	42	42	44	43	<b>41</b>
<b><u>AGOTADOS COMO % DE DIST NUM</u></b>	26	28	18	<b>22</b>	19	29	26	18	23	<b>17</b>
<b>TOTAL MILO- NESTLÉ S.A</b>										
<b><u>DIST. NUM. MANEJANTE MAX</u></b>	60	61	61	<b>54</b>	55	51	49	50	50	<b>47</b>
<b><u>AGOTADOS COMO % DE DIST NUM</u></b>	13	23	23	<b>23</b>	13	20	16	12	13	<b>18</b>

Cifras Nielsen 2014.

El porcentaje de Agotados de Milo galletas no deja de ser alto, sobretodo si se le comprara con Festival. Esto refleja una clara oportunidad para mejorar la ejecución en el canal de tiendas e incrementar la penetración gradualmente. Como sugerencia a la fuerza de ventas, estos deberían supervisar en conjunto con los distribuidores que el vendedor no descuide la ruta

diaria en el canal, y enseñarle a que debe estar pendiente de qué referencias están por acabarse en algunas tiendas para reabastecerlas con producto. Estos esfuerzos tipo “push” por parte de la fuerza de ventas sirven para introducir el producto en las tiendas donde aún no está, y para lograr incrementos en la venta *sell-in*, que es la venta que realiza Nestlé a los distribuidores. De igual forma, como mercadeo se le debe transmitir el foco o la prioridad de venta que tiene Milo galletas dentro del portafolio para toda la fuerza de ventas la comunique.

### 3.2.8 ESCENARIOS HIPOTÉTICOS DE DISTRIBUCIÓN NUMÉRICA Y %AGOTADOS

Las cifras NIELSEN de venta al consumidor en lo que va del año indican que Milo galletas factura tan sólo el 15% del total que vende Festival en las tiendas de Bogotá. Entonces, si se lograra mejorar la DN y los Agotados a los niveles que mantiene Noel, ¿cuál sería el impacto en términos de venta y participación de mercado?

Se presentan a continuación dos tipos de escenarios (los cuadros de Nielsen que se muestran abajo sirven como fuente para la elaboración de los escenarios que le siguen). Estos parten del supuesto que tras haber realizado mejoras en la ejecución, logrando igualar los medidores de Agotados y Distribución a los de la marca FESTIVAL, ocurriría un efecto positivo en ventas y participación de mercado.

Gráfico 21: Cuadro para formulación Escenarios: Desempeño Milo ® Galletas vs Festival en tiendas de Bogotá (Venta, %Agotados, Distribución)



Colegio de Estudios  
Superiores de Administración

**T. FESTIVAL,CTE,NOEL S.A,DULCE. TRADICIONAL C/Marca**

	<u>VENTAS VOLUMEN KILOS (‘000)</u>	<u>DISTRIBUCION MANEJANTES (NUM)</u>	<u>Tons/unidad de DN</u>	<u>DISTRIBUCION MANEJANTES (POND)</u>	<u>AGOTADOS COMO % DE DIST NUM</u>	<u>VENTAS EN VALOR \$ (‘000000)</u>	<u>VENTAS EN VALOR \$ SEGMENTO COLOMBIA (‘000000)</u>	<u>%MS NOEL vs Segmento</u>
DE 2013	317	67	5	95	9	\$ 3.351	\$ 20.645	16%
FM 2013	328	68	5	96	6	\$ 3.519	\$ 22.029	16%
AM 2013	336	67	5	94	7	\$ 3.622	\$ 22.616	16%
JJ 2013	362	67	5	95	6	\$ 3.929	\$ 23.490	17%
AS 2013	453	68	7	97	7	\$ 4.911	\$ 25.514	19%
ON 2013	382	67	6	97	7	\$ 4.247	\$ 24.183	18%
DE 2014	331	67	4,9	95	4	\$ 3.797	\$ 21.523	18%
FM 2014	382	71	5,4	98	7	\$ 4.408	\$ 22.946	19%
AM 2014	415	69	6,0	97	10	\$ 4.815	\$ 23.941	20%
JJ 2014	371	69	5,4	96	9	\$ 4.303	\$ 23.605	18%

**T. MILO, NESTLE S.A,DULCE. TRADICIONAL C/Marca**

	<u>VENTAS VOLUMEN KILOS (‘000)</u>	<u>DISTRIBUCION MANEJANTES (NUM)</u>	<u>Tons/unidad de DN</u>	<u>DISTRIBUCION MANEJANTES (POND)</u>	<u>AGOTADOS COMO % DE DIST NUM</u>	<u>VENTAS EN VALOR \$ (‘000000)</u>	<u>Ventas en Millones/Unidad de DN</u>	<u>Agotados en \$ Millones x Ventas Nestle</u>	<u>Ventas periodo/ Agotados a niveles de NOEL</u>	<u>VENTAS EN VALOR \$ SEGMENTO COLOMBIA (‘000000)</u>	<u>%MS Nestlé vs Segmento</u>
DE 2013	66	40	1,6	72	13%	\$ 682	17,1	85,3	38,8	\$ 20.645	3,3%
FM 2013	60	40	1,5	73	23%	\$ 661	16,5	148,7	67,6	\$ 22.029	3,0%
AM 2013	69	40	1,7	74	23%	\$ 774	19,4	174,2	79,2	\$ 22.616	3,4%
JJ 2013	67	39	1,7	72	23%	\$ 751	19,3	173,4	78,8	\$ 23.490	3,2%
AS 2013	64	39	1,6	74	13%	\$ 712	18,3	91,3	41,5	\$ 25.514	2,8%
ON 2013	66	40	1,6	74	20%	\$ 740	18,5	147,9	67,2	\$ 24.183	3,1%
DE 2014	51	38	1,3	71	16%	\$ 581	15,3	91,7	41,7	\$ 21.523	2,7%
FM 2014	53	41	1,3	72	12%	\$ 602	14,7	73,5	33,4	\$ 22.946	2,6%
AM 2014	64	40	1,6	73	13%	\$ 736	18,4	92,0	41,8	\$ 23.941	3,1%
JJ 2014	62	40	1,6	73	18%	\$ 726	18,2	127,1	57,8	\$ 23.605	3,1%

**Gráfico 22:** Crecimiento esperado de Nestlé S.A a niveles de Distribución Numérica de Noel S.A

Benchmarking vs Noel S.A			ESCENARIO 1: Distr.Num				
(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)
GAP en DN vs Noel (Promedio 2014 YTD)	GAP en Tons vs Noel (Promedio 2014 YTD)	GAP en \$Millones vs Noel (Promedio 2014 YTD)	Venta esperada \$Millones	Venta esperada Porcentaje (%) incremental	% Participación de Mercado actual	% Participación de Mercado Esperada	%Var. Vs Actual
29,3	42,2	486,6	1.148	74%	3%	4,9%	2,0%
(A)	Promedio de DN Noel YTD 2014 - Promedio de DN Nestlé YTD 2014		(E)	(Promedio Ventas Nestle 2014 YTD+GAP en \$Millones vs Noel)/ Promedio Ventas			
(B)	GAP en DN x Promedio (Tons x unidad DN)		(F)	% Participación de Mercado 2014 YTD (Ventas Nestlé/Ventas Segmento)			
(C)	GAP en DN x Promedio( Ventas en \$Millones/ unidad de DN)		(G)	% Participación de Mercado Esperada (Venta esperada \$Millones/Ventas Del Segmento 2014 + GAP en \$Millones vs			
(D)	Promedio Ventas 2014 YTD + GAP en \$Millones vs Noel		(H)	%Crecimiento promedio de Participación de Mercado para 2014 YTD			

#### ESCENARIO 1: CRECIMIENTO ESPERADO DE NESTLÉ S.A BAJO LOS NIVELES DE DISTRIBUCIÓN NUMERICA DE NOEL S.A

Para incrementar la DN en 29,3 puntos es necesario vender 42,2 toneladas adicionales, lo cual equivale a 486 millones de pesos.

Si se hubiera vendido esa cifra, en este momento las ventas del 2014 no serían 660 millones en promedio sino 1.148 millones. Con este incremento del 74% la brecha con Noel se reduciría notablemente, puesto que las ventas de Milo pasarían de representar un 20% a un 30%.

En términos de participación de mercado pasaríamos de tener un 3% a un 4,9%. Seguramente el impacto que tendría este ascenso se vería reflejado de manera positiva en los indicadores de TOM de marca a lo largo del Funnel de galletas Milo.



**Gráfico 23:** Crecimiento esperado de Nestlé S.A a niveles de Agotados de Noel S.A

Benchmarking vs Noel S.A			ESCENARIO 2: %Agotados			
(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)
GAP Agotados vs Noel (Promedio 2014 YTD)	Promedio agotados en \$ Millones ('000000) / Ventas Nestlé 2014 YTD	GAP \$ Millones('0000 00) (Promedio 2014 YTD)	Venta esperada \$Millones	Venta esperada Porcentaje (%) incremental	% Participación de Mercado Esperada	%Var. Vs Actual
7,4	96,1	45,8	705	7%	3,2%	0,2%
(A)	Promedio Agotados Noel YTD 2014 - Promedio de Agotados Nestlé YTD 2014		(E)	% Venta Incremental con agotados a niveles promedio de NOEL 2014 YTD		
(B)	Promedio Agotados Nestlé en \$Millones		(F)	% Participación de Mercado Esperada (Venta esperada \$Millones/Ventas Del Segmento 2014 + Promedio Agotados Nestlé en \$Millones)		
(C)	Promedio Agotados Nestlé en \$Millones - (Promedio Agotados Noel 2014 x Promedio Agotados Nestlé en \$Millones)/ Promedio Agotados Nestlé 2014		(G)	%Crecimiento promedio de Participación de Mercado para 2014 YTD		
(D)	Promedio Ventas Nestlé 2014 YTD + Venta a niveles de Agotados de Noel					

#### ESCENARIO 2: CRECIMIENTO ESPERADO DE NESTLÉ S.A BAJO LOS NIVELES DE AGOTADOS DE NOEL S.A

Definitivamente los esfuerzos dirigidos a reducir los Agotados a niveles de Noel, es decir en 7,4 puntos básicos, deben ser importantes. Esta reducción de agotados en casi la mitad de los niveles actuales, a pesar de que parece ser mucho más viable que igualar la distribución numérica a niveles del competidor líder, llevaría a un incremento de 45 millones de pesos (se pasa de vender 660 millones a 705 millones).

Este 2% de ingresos adicionales significa para galletas Milo un aumento de 0,2% de participación de mercado en el canal tradicional en Bogotá.

### 3.3 LA VISIBILIDAD

#### 3.3.1 LA IMAGEN DE LA TIENDA

Si bien la intención del modelo de la Tienda Perfecta no trata específicamente de reforzar el posicionamiento de las marcas que tiene Nestlé en Colombia, sí se deben utilizar y aplicar ciertos supuestos que puedan llegar a mejorar la ejecución dentro del canal tradicional. El primero de ellos es la visibilidad de la tienda en términos estética y organización. Mientras que en Europa lo más importante es el servicio y el entrenamiento que demuestre el tendero para atender cualquier inquietud de manera eficiente, en Latinoamérica “se asocia la apariencia del local con la calidad de los productos que allí se venden. Por ejemplo, si ven un lugar desordenado o sucio preferirán seguir de largo”, asegura Rick Parra, director de servicios para minoristas de Nielsen en América Latina. (Parra)

#### 3.3.2 LA IMPORTANCIA DE ESTAR VISIBLE DENTRO DE LA TIENDA

Por ejemplo, aquellas madres que por lo general visitan la tienda con la intención previa de comprar galletas dulces, suelen tomar decisiones inesperadas al final, gracias en parte al impacto implícito que les generan elementos de comunicación simples y convincentes dentro de la tienda. De esta manera, “las decisiones que se dan en la tienda (sobretudo relacionadas productos que cubren una necesidad básica como el hambre) “son en gran parte psicológicas: los compradores verdaderamente no saben cómo y porqué han tomado las decisiones; en su lugar, los mueve lo que ven”. (Nielsen , 2014)

Tomando el caso de las tiendas en Venezuela, por ejemplo, el usuario por lo general presenta al tendero el producto que desea sin antes haberle preguntado alguna información del bien. Bajo este escenario, sólo el 1% de las compras son hechas a petición. Esto puede hacer pensar que existe una decisión previa de compra autónoma e irreversible por conocer el producto, o que la comunicación visible de las marcas logró transmitir un mensaje positivo que influyó directamente en la toma de decisión. Así pues, adicional a la imagen de calidad de servicio que inspire el local, la Visibilidad de producto y de los elementos de comunicación en tiendas es fundamental para enganchar al comprador y llevarlo a la compra.

### 3.3.3 LA IMPORTANCIA DEL CHECK-OUT Y LA UBICACIÓN

Ahora bien, como parte de la visibilidad en punto de venta, es fundamental que la ubicación del producto permita que el usuario lo tenga al alcance. Veremos más adelante que los exhibidores o las bandejas, que son elementos de exhibición capaces de obtener la atención del comprador y motivarlo a la compra del producto, deben estar ubicados en el “check-out”, o caja registradora.

Retomando el caso de las tiendas en Venezuela, del 15% de compradores que ingresan a una tienda buscando un ‘snack’, el 100% se dirige inmediatamente al “check-out”. He aquí la importancia de que vendedor logre la colocación del material POP y de exhibidores en lugares prominentes que le autorice el tendero. Es importante anotar que la comunicación debe acompañar la visibilidad del producto, estando expuesta para así generar la intención de compra de un usuario.

### 3.3.4 IMPORTANCIA DE LA VISIBILIDAD POR AUMENTO EN LA SENSIBILIDAD DE PRECIOS DEL COMPRADOR

Ahora bien, como bien menciona Nick Widdowson, Gerente de Merchandising de Unilever, “el hecho que los consumidores no estén enamorados de las tiendas de conveniencia, no quiere decir que no estén enamorados de la conveniencia (Widdowson, 2014) Visto en términos prácticos, “mientras en 1996 un precio bajo era un factor importante en la decisión de comprar para el 42% de los consumidores colombianos, en 1999 esa proporción subió al 59%.” (Dinero) Por ende, si bien la conveniencia del comprador se puede medir en términos de precio de venta de los productos, las grandes empresas del mercado de alimentos en Colombia han decidido realizar importantes esfuerzos por ganar terreno donde se decide la suerte del producto, como alternativa a tener que reducir los precios a consumidor. (Dinero)

### 3.3.5 AMENAZA POR PROBLEMA DEL ESPACIO DENTRO DE LA TIENDA PARA EXHIBICION PROPIA

Si bien es importante incrementar gradualmente el espacio que ocupa Milo galletas dentro de las diferentes tiendas, la realidad es que el ambiente dentro de los locales se hace cada vez más intransitable, haciendo que la presencia de la competencia agrave aun más el problema.

Importante mencionar que el problema del espacio se concentra en las tiendas del sur de Bogotá, pues si bien se ha notado en las salidas de campo realizadas la indiferencia del tendero de que el vendedor coloque material POP en sus puertas o detrás de la vitrina, éstas por lo general son tiendas entre los 15 y los 50 metros. (Fenalco Nacional , 2007)

Si bien ganar un espacio adicional en la tienda puede traer beneficios, sobre todo por el carácter indulgente de Milo, es más importante saber aprovechar el espacio que aún no ha ocupado la competencia. Aunque las vitrinas suelen ser un espacio pequeño, se puede aprovechar para negociar con el tendero la posibilidad de colocar gancheras, porta ristras colgante, bandejas, o idealmente algún tipo de exhibidor para ubicar junto al check-out. Asegurar una colocación por medio de una negociación con el tendero puede garantizar tener una exhibición prolongada en el local, lo cual facilitaría a cualquier usuario la interacción con el producto y brindaría una noción del mensaje de la marca.



**Venezuela.** Foto de exhibición con ubicación asegurada.

### 3.3.6 MATERIAL POP COMO PRINCIPAL MOTIVADOR DE COMRPA

Si bien los esfuerzos de comunicación dentro de las tiendas de barrio pueden darse por medio de diferentes tipos de exhibición, según Simon Small, el Global Shopper Marketing Manager de Nestlé, estos nunca deben dejar de lado la sencillez y se debe procurar asegurar una alta penetración en las tiendas que impacta el producto. (Small, 2014) Dado que en el canal tradicional el material POP es un importante motivador (el más alto de las categorías de

Nestle bajo estudio), éstos deben estar dirigidos a captar el sentido del gusto a través de fotografías o símbolos que inciten al consumo. (Estudio TNS-quanta, Entendimiento del comprador, 2011).

Algunos elementos de comunicación POP:

- Cenefas llamativas para ubicar en la Vitrina Natural
- Rollos de cinta promocional, que puedan servir para envolver ristras o material desgastado.
- Chispas de precio en porta ristras o elementos físicamente elevados.
- Exhibidores MILO galletas con comunicación 360 grados

### 3.3.7 CÓMO DEBE DARSE LA COMUNICACIÓN

Para que la comunicación masiva tanto de los exhibidores como del resto del material promocional sea efectiva, ésta debe ser agradable al consumidor; la exquisitez con que se muestren las galletas Milo y el uso de elementos de *branding* son importantes. Ahora bien, la sutileza de la comunicación depende de que el mensaje que comunique la marca sea capaz de resumir, de una manera sencilla, los beneficios principales del producto y cualquier novedad que tenga que ver con la marca.

El afiche de Saltinas TRIS de Nestlé, por ejemplo, contiene elementos muy llamativos de *branding* (entre ellos el color naranja) que comunican la novedad del producto y el bajo precio. Sin embargo, la oportunidad que refleja el afiche es en cuanto a la exquisitez de la galleta, que podría estar mordida.

**EJEMPLO: OPORTUNIDAD CON AFICHE SALTINAS TRIS**



### 3.3.8 CÓMO DEBE SER LA COMUNICACIÓN DE LOS EXHIBIDORES

A diferencia de los afiches u otro material POP, los exhibidores contienen el producto para la venta, por lo que extienden la comunicación de marca a una invitación al consumidor a probar el producto. Además, si bien los afiches comunican al usuario con más texto, los exhibidores se apalancan el factor sabor y exquisitez, que son principales motivadores de compra dentro del árbol de decisión. Entonces, la exquisitez pasa a ser crucial al momento de diseñar un exhibidor con producto, pues seguramente será capaz de enganchar al consumidor generándole curiosidad de probar un producto que además cuenta con una marca reconocida.

Siguiendo estas recomendaciones, el *branding* y el call-to-action deben complementar la sutileza del diseño, para que el exhibidor funcione realmente como una herramienta de comunicación con visibilidad 360 grados. Cualquiera podría pensar que daría lo mismo exhibir la galleta de Milo sólo en el frente del mueble o en todas sus caras, pero el factor de exquisitez no debe ser algo que pueda no percibirse desde algún ángulo. Como bien lo mencionó Simon Small, Global Marketing Manager de Nestlé, en una conferencia el pasado mes, la comunicación en los exhibidores debe responder a la naturaleza indulgente de las galletas y debe repartirse en las siguientes proporciones: 50% exquisitez, 30% *branding* de la marca, y 20% call-to-action. La importancia de despertar apetito y curiosidad en los *shoppers* de tiendas radica en que las galletas Milo son un producto en gran medida impulsivo, y los exhibidores permiten tenerlo al alcance y en un lugar de alta visibilidad como lo es la caja registradora.

En este orden de ideas, el branding y el call- to- action, junto con una imagen agradable del producto, refuerzan una comunicación que gira en torno al aspecto de decisión de compra más relevante: La marca. En la categoría de galletas dulces, lo que más importa en términos de visibilidad es el impacto que se pueda generar sobre un consumidor que ya viene con una decisión de compra establecida. Entonces, para que la comunicación incite al consumidor a la compra de Milo galletas, tanto el *branding* como los mensajes call-to-action deben mostrarse de la manera más sencilla y agradable posible. Mientras que el branding de un exhibidor debe resaltar el los elementos de marca más importantes (como el nombre, el logo, el slogan, y cualquier novedad relacionada), el call-to-action es por lo usual un mensaje más corto que invita al consumidor de una manera creativa a probar el producto. Veamos un ejemplo de un exhibidor realizado recientemente con foco en comunicación 360 grados:

#### Frontal Exhibidor tiendas MILO Choco&Leche



#### Lateral Exhibidor tiendas MILO Choco&Leche





En lo que respecta a los muebles multi-marca de Nestlé, la comunicación siempre debe estar dirigida a mostrar el producto más vendido en ese canal, o con foco en ese canal. En el canal tradicional, la marca Milo galletas siempre ha sido el foco en la estrategia de comunicación dentro de galletas dulces.

### 3.3.9 EL 'DROP SIZE'

Una colocación impecable de todo el material de comunicación POP en tiendas de barrio aseadas y agradables al consumidor, permiten que la visibilidad cobre especial importancia en la conversión de consumidores potenciales a compradores reales. Una manera muy oportuna de medir el impacto de la visibilidad en el punto de venta es con el indicador *Drop Size*, que refleja el promedio que es capaz de facturar una tienda mensualmente. La agencia de inteligencia de mercados GFK ayuda a entender a las unidades de negocio de Nestlé el comportamiento de este indicador por canal, por marca, y hasta por referencia de producto. Para el caso de Milo galletas en las tiendas de Bogotá, el *Drop Size* ha decrecido un 11% de Enero a Agosto en comparación con el mismo periodo del año anterior. Este comportamiento responde a un decrecimiento del 20% en ventas efectuadas de Milo galletas a las tiendas impactadas en Bogotá. (GFK, Comportamiento Milo Cremadas, C/marca periodo Ene-Sep 2014).

## 3.4 LA ACCESIBILIDAD

### 3.4.1 QUÉ ES LA ACCESIBILIDAD

La accesibilidad hace referencia a la facilidad de obtener el producto en términos de precio, y al formato que sea más conveniente para el comprador. Milo galletas cuenta con dos referencias de producto, como lo son Milo Sándwich y Milo Anillos, y cada una de estas se ofrece en dos presentaciones: Porción de 4 y de 6 galletas.

### 3.4.2 Entendimiento del desempeño por referencia según las ventas

Como se puede observar abajo, la referencia que más se vende en valor en las tiendas Bogotá y a nivel Colombia desde el año 2013 ha sido Milo Anillos x6 galletas. Si bien la referencia



Sándwich x 6 galletas tiene una venta muy inferior respecto a Anillos x6, de todas formas logra vender más que Sándwich x4 galletas.

Por otra parte, aun cuando Anillos x 4 genera una venta de casi un 74% más que Sándwich x4, y gana relevancia en la participación de las ventas por tiendas en Bogotá, se logra ver una tendencia desfavorable para las porciones individuales de 4 galletas. Entonces, la oportunidad con Milo Galletas es la de focalizar los esfuerzos para impulsar la venta de las referencias Sándwich y Anillos x 6 galletas.

Gráfico 24: Ventas por SKU Milo ® Anillos y Milo ® Sándwich en las tiendas de Colombia y Bogotá

VENTAS/FORMATO	COLOMBIA		BOGOTA	
	2013	2014	2013	2014
<b>SDW x 4 (No incluye ofertas)</b>				
Total Canales	3.927.425.941	3.141.051.374	1.112.791.086	1.052.117.552
Total DSD	1.504.483.048	968.321.944	515.336.114	321.299.143
Participación	38%	31%	46%	31%
<b>SDW x 6 (No incluye ofertas)</b>				
Total Canales	3.088.823.849	951.423.307	884.367.031	378.849.407
Total DSD	2.645.563.493	808.794.335	800.738.775	331.627.817
Participación	86%	85%	91%	88%
<b>Anillos x4 (No incluye ofertas)</b>				
Total Canales	4.853.793.492	4.426.413.535	1.779.745.038	1.109.117.977
Total DSD	2.146.188.116	1.940.415.830	833.592.985	558.582.637
Participación	44%	44%	47%	50%
<b>Anillos x6 (No incluye ofertas)</b>				
Total Canales	3.490.598.559	2.517.740.064	1.361.512.469	866.257.910
Total DSD	3.194.434.342	2.326.761.605	1.288.121.069	830.535.460
Participación	92%	92%	95%	96%

Venta Sell- in. Histórico de Ventas, 2014 Agosto

### 3.4.3 El problema del precio con Milo Galletas

Como se puede ver en el siguiente cuadro, las referencias que vienen en porciones de 6 galletas tienen un precio superior al del competidor directo. Por ejemplo, en el caso de Milo Sándwich x6, ésta tiene un *Price Index*, o precio superior, del 40%. Además, Milo Sándwich x4, a diferencia de Anillos, cuenta con un precio de venta al consumidor de \$500 pesos, que es un 25% más alto que el de la competencia.

Lo que es interesante ver es cómo las referencias de 6 galletas venden más que las de 4 galletas, independientemente de que tengan un precio de venta superior. Este fenómeno se ve claramente en Bogotá, donde si bien existe una consideración de precio previa a la compra, no predomina una sensibilidad tan alta frente al precio como en otras regiones. Por esto, se podría pensar para un futuro focalizar los esfuerzos en las presentaciones de x 6 galletas (sobre todo con Milo Anillos) para repuntar las ventas de la marca en las tiendas de Bogotá, sacando del canal la presentación de Milo Sándwich x4. Actualmente, la baja venta de Milo Sándwich x4 hace pensar que el consumidor prefiere la marca Festival cuando a éste se le presenta la opción de llevar 4 galletas a \$500 pesos.

Gráfico 25: Índice de precios Milo ® Anillos y Milo ® Sándwich vs Festival

REF	Skus	Consumer Price	Price Index	Main Competitor
ANILLOS	 x 4	\$ 400	100%	
ANILLOS	 x 6	\$ 600	120%	
SÁNDWICH	 x 4	\$ 500	125%	
SÁNDWICH	 x 6	\$ 700	140%	
CHOCO&LECHE	 x 4	\$ 500	100%	

#### 3.4.4 ESTRATEGIA PARA MEJORAR LAS VENTAS MODIFICANDO FORMATO Y PRECIO

Adicional a la opción a futuro de focalizar los esfuerzos en las presentaciones de galletas de mayor venta, se podría llegar a pensar también en una estrategia de *Downsizing* (reducción del gramaje de la porción individual) para ahorrar costos de producción, y a así poder ofrecer precios de venta un poco menores, para ser más competitivos dentro del segmento de galletas dulces. Por otro lado, con el propósito de mejorar la contribución marginal de las referencias de Milo, podría considerarse en conjunto con el personal de fábrica realizar una inversión en planta para optimizar el desempeño de la Línea 1 de producción en el año 2015.

Considerando lo anterior, una estrategia efectiva de reducción de precios, y una focalización en las referencias con mayor demanda del consumidor, concluirá en una mayor facilidad de venta de las galletas para las tiendas.

### 3.5 OTRAS SOLUCIONES PARA MEJORAR LA EJECUCIÓN EN PDV

#### 3.5.1 ACTIVIDADES ADICIONALES AL POP

Se debe pensar en actividades adicionales al material POP para las tiendas de barrio que estén dirigidas a aumentar la visibilidad, “dada la importancia de los compradores impresionables en este canal y de la influencia del tendero en el ofrecimiento de las marcas.” *Estudio TNS-quanta, Entendimiento del comprador*, 2011 Si bien la manera como se coloca el producto en la tienda es un factor crucial para enganchar al comprador en la tienda, “en Europa lo más importante es el servicio: para esos consumidores es de vital relevancia que el personal esté entrenado para atender todas sus inquietudes y necesidades de forma rápida y eficiente.” (Fenalco Nacional , 2007)

El hecho que los consumidores colombianos estén cada vez más informados de las tendencias de consumo y los beneficios de los productos (como los europeos) los hace cada vez más exigentes dentro del punto de venta. Entonces, una alternativa importante para aumentar la utilidad del comprador en la tienda es lograr ampliar la colocación de agentes degustadores y su presentación a consumidores. Cuando se logra aumentar el banco de consumidores que son sometidos a una consideración de producto, su tiempo en la tienda tenderá a ser mayor, y la probabilidad de compra mucho más alta, al prolongar la presencia de la comunicación POP con el usuario.

#### 3.5.2 SUGERENCIAS A LA FUERZA DE VENTAS

Ahora, si bien el declive en el Drop Size sugiere que la rama del mercadeo debe continuar mejorando sus propuestas de visibilidad en PDV, también es clave señalar algunas sugerencias que la fuerza de ventas de la compañía podría llegar a considerar. Por ejemplo, muchas veces la visibilidad no es la mejor por el simple hecho de que lidiar con el tendero no siempre trae buenos resultados. El comportamiento reacio y testarudo de un gran número de tenderos en Bogotá es suficiente para que el vendedor del distribuidor de Nestlé no sea capaz de re organizar una vitrina de una tienda, de limpiar la exhibición de Nestlé, o de vender un

producto que por lo menos en días pasados, solía venderse. Así pues, y en respuesta a las trabas de mejorar en la visibilidad de ciertas tiendas, la fuerza de ventas debería pensar en una soluciones definitivas al problema, como lo fueran capacitaciones a los supervisores de los distribuidores (o macro aliados) para que ellos puedan enseñar a los vendedores a cómo mejorar el trato con el tendero desde el momento que se ingresa al local. Se ha visto claramente que la amistad entre el tendero y el vendedor puede evitar momentos incómodos que dificulten la venta, y reduce el tiempo perdido del vendedor dentro de la tienda. Por otro lado, sugerir un mayor seguimiento o acompañamiento por parte de los supervisores con sus vendedores, para entender cuáles son las rutas de mercado que no están siendo rentables, y comunicarlas eficazmente al distribuidor. De esta manera, se podría reasignar la ruta de cada tendero, explorando nuevas tiendas en localidades o sectores donde la venta total tienda a ser superior. Con esta información clara, la fuerza de ventas podría comunicar a la unidad de negocio los resultados de estas nuevas exigencias puestas en práctica.

#### **4. CONCLUSIONES**

- Si bien el segmento de galletas dulces en Colombia viene creciendo actualmente, lo viene haciendo de una forma bastante lenta.
- El menor rendimiento desde el año 2013 se puede ver en indicadores de desempeño como las ventas, la participación, y la distribución de manejantes. En las tiendas de Bogotá, la participación de Galletas Milo decreció un 2%, frente a Noel que aumentó 5% y Oreo un 7%.
- Si bien los indicadores de Awareness y Consideración del total de la marca Milo Galletas aumentó, hubo un decrecimiento de los indicadores de Trial, Recompra y lealtad de marca en el 2014, afectados principalmente por una clara falta de interés de adultos de 36 a 40 años frente a galletas Milo, concentrados sobretodo en Bogotá y Barranquilla. Bogotá se muestra como una oportunidad de mejora en términos de Recompra y Lealtad.
- Es necesario establecer un plan de activación ATL en los próximos períodos que sea sostenible y que comunique lo que es actualmente el principal valor agregado de Milo: El factor Nutrición. Este aspecto debe comunicarse de una manera creíble, relevante, y novedosa, para así poder calmar el nerviosismo de las madres acerca de que las

galletas dulces atentan contra con los índices de obesidad crecientes en los niños en Colombia.

- La indulgencia es un factor determinante en el consumidor, para la compra de galletas dulces y productos tipo 'snacks'. Existen seis razones que explican la importancia de la indulgencia en el canal de tiendas.
- Los estudios que reflejan una mayor influencia por parte de los niños en la compra, y la afinidad entre Milo Galletas y Milo modificadores de leche, representan una oportunidad para realizar esfuerzos de comunicación compartidos.
- El sabor y el precio siguen siendo los aspectos más importantes que tiene en cuenta el comprador. Esto invita a que la comunicación esté dirigida a resaltar los beneficios del producto y cualquier novedad implícita en una reducción del precio de venta.
- La comunicación via esfuerzos BTL puede resultar más efectiva en el canal de tiendas, sobretodo si se tiene en cuenta que la necesidad de Milo galletas respecto al *funnel* de marca es la de aumentar los índices de Recompra y Lealtad de marca.
- Varios elementos de la filosofía que maneja Nestlé a nivel mundial acerca de la Tienda Perfecta se pueden aplicar a las tiendas de Bogotá. Por ejemplo, la organización y el grado de limpieza son aspectos que el usuario tiene en cuenta al momento de comprar un producto.
- El modelo AVA hace parte del modelo de la Tienda Perfecta, y supone que se debe trabajar en la Visibilidad, la Disponibilidad y la Accesibilidad de un producto en el punto de venta para lograr ejecuciones impecables y mayores ventas.
- En términos de Disponibilidad, Galletas Milo sigue teniendo una oportunidad de impactar un mayor número de tiendas en Bogotá. El índice de distribución numérica refleja un decrecimiento de 54 pp en el período JJ 2013 a 47 pp en el mismo período 2014. Vale la pena resaltar que Milo Anillos en la actualidad cuenta con más del doble de alcance en puntos de venta que Milo Sándwich.
- Los Agotados son un indicador que mide el grado de escasez de un producto en un canal. Se dice que un producto está agotado en un establecimiento cuando éste no estaba disponible para la venta y ya había impactado el punto de venta anteriormente. Si bien los Agotados de Milo en las tiendas de Bogotá decrecen frente al período JJ 2013, esto se da sobretodo por un menor número de tiendas impactadas.

- Para mejorar el nivel de Agotados se deben contemplar esfuerzos para que el llenado del producto de la unidad de negocio a los macro aliados de Nestlé sea mucho mayor. De esta manera, se podría reducir la brecha de tiempo entre el momento que el vendedor termina de facturar toda la mercancía y el punto que el distribuidor realiza el siguiente llenado. Esto reducirá la probabilidad de que se encuentre Agotado el producto en la tienda.
- La Visibilidad es un factor fundamental para mejorar el posicionamiento de las Galletas Milo dentro de las tiendas de barrio.. Es necesario aprovechar el espacio de aquellas tiendas donde la competencia tiene baja presencia, colocando material POP donde el tendero lo permita, y negociando con él la posibilidad de asegurar un espacio fijo para colocar muebles de exhibición cerca de la caja registradora.
- La comunicación de todo el material promocional debe ser 360 grados, y debe resaltar la exquisitez del producto, la marca, cualquier mensaje de invitación al usuario para comprar el producto, y finalmente cualquier novedad en el precio de venta. Una comunicación efectiva por lo general se ve reflejada en un incremento del indicador de 'Drop Size', que se refiere al promedio de facturación de un producto que es capaz de realizar el vendedor.
- En términos de Accesibilidad, se ha visto un mejor desempeño en la venta de las referencias con porciones de seis galletas. Anillos x6 resulta ser la referencia de Milo galletas que más genera venta en valor, tanto en todos los canales nivel nacional como en las tiendas de barrio de Bogotá.
- Las galletas Milo sándwich cuentan con precios que están entre un 25% y un 40% por encima que la competencia directa. En cuanto a Milo Anillos, si bien la porción x6 refleja un precio 20% por encima que Festival, ésta sigue siendo más económica que Sándwich y generando una venta muy superior en el canal de tiendas de Bogotá.
- Como alternativa para rentabilizar la venta de Milo galletas se puede considerar una reducción en el gramaje de ambas referencias, invirtiendo en una ampliación de la Línea 1 de la fábrica La Rosa en Pereira. Así mismo se podría llegar a considerar en el año 2015 empezar a focalizar los esfuerzos de Milo, teniendo una referencias sólo de seis galletas para la venta.

## Bibliografía

- GFK. (2014). Tabla de Impactos Nestlé Agosto. Bogotá .
- GFK. (2014). Ventas POS Nestlé Agosto. Bogotá .
- Milward Brown. (2014). Informe MILO Master Brand.
- Mindshare . (2014). Plan de Comunicaciones MILO Galletas Choco-Leche . Bogotá.
- Nestlé de Colombia S.A. (2014). Histórico de Ventas Agosto . Bogotá.
- Nestlé de Colombia S.A. (2014). Price Index. Bogotá .
- NESTLÉ. (n.d.). NESTLÉ & THE PERFECT STORE. Retrieved from <http://webapps1.hq.nestle.com/sh-doc/BCIFS/confectioneryperfectstore/>
- NIELSEN. (2014). Flash Confitería Nestle per JJ . Bogotá .
- TNS quanta. (2011). ANANDA - Entendimiento del comprador . Bogotá.

## Trabajos citados

- Innova Market Insights . (2014). *Ingredientes y Productos Funcionales* . (I. M. Insights, Productor, & Innova Market Insights ) Recuperado el 2014, de Ingredientes y Productos Funcionales : <http://www.ipf.com.co/es/blog/48-banco-de-articulos-blog/413-la-indulgencia-y-la-salud-polarizan-el-mercado-de-galletas>
- Widdowson, N. (2014). *Shopper Missions & The Perfect Store* . (P. f. Growth, Productor) Recuperado el 2014, de YouTube : [https://www.youtube.com/watch?v=DOQ\\_nmf1F50](https://www.youtube.com/watch?v=DOQ_nmf1F50)
- Castro, G. (s.f.). *La Battala Final* . Obtenido de Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/mercadeo/articulo/la-batalla-final/13107>
- RCN . (Mayo de 2014). *Dos de cada 10 niños en Colombia sufren de obesidad*. Obtenido de Noticias RCN : <http://www.noticiasrcn.com/bienestar-salud/dos-cada-10-ninos-colombia-sufren-obesidad>



- Stieger, R. (2013). *Nestle's Perfect Store concept explained* . Recuperado el 2014, de YouTube : <https://www.youtube.com/watch?v=lytPppu2tfg>
- Cabrejos, B. (s.f.). *La Battala Final* . Recuperado el 2014, de Dinero : <http://www.dinero.com/edicion-impresa/mercadeo/articulo/la-batalla-final/13107>
- Pérez, G. (s.f.). *La Batalla Final* . Recuperado el 2014, de Dinero : <http://www.dinero.com/edicion-impresa/mercadeo/articulo/la-batalla-final/13107>
- Dinero. (s.f.). *La Batalla Final* . Recuperado el 2014, de Dinero : <http://www.dinero.com/edicion-impresa/mercadeo/articulo/la-batalla-final/13107>
- Parra, N. (s.f.). *Colombia, el país donde las 'tiendas de barrio' dominan*. (Portafolio ) Recuperado el 2014, de Fenalco Presidencia Nacional : <http://www.fenalco.com.co/contenido/3843>
- Nielsen . (2014). *Observación en tiendas* . Recuperado el 2014, de Nielsen : <http://www.nielsen.com/es/es/solutions/capabilities/store-observations.html>
- Fenalco Nacional . (2007). *Las tiendas de Bogotá, a rayos X*. Recuperado el 2014, de Dinero : <http://www.dinero.com/negocios/articulo/las-tiendas-bogota-rayos-x/52935>
- Small, S. (2014). *Link Interno Nestlé* . Nestlé de Colombia S.A.

**Nota: Las fuentes se presentan bajo el modelo de citación APA.**